



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE TRINIDAD

JULIO ANTONIO MELLA

FACULTAD CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: PROPUESTA de acciones para la mejora continua de la situación financiera a mediano y largo plazo de la Empresa Agropecuaria “F.N.T.A”.

AUTOR: Nerys Úrsula Valmaseda Medina.

TUTOR: LIC Tamara Verdecia Montano

JUNIO DE 2012

PENSAMIENTO

“La vida debe ser diaria, movable, útil y el primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo, no aplicar teorías ajenas, sino descubrir las propias

José Martí Pérez



DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a los seres que más he amado en mi vida, a los que han sabido perdonarme y comprenderme, a los que me enseñaron a pararme de cada caída, a los que se han convertido en la causa de mi existencia, a los que me convencieron que no hay derecho al descanso mientras quede algo por hacer, a los que nunca dudaron de mí, a los que siempre me han señalado el camino a seguir, a los que se quedaron con poco para darme mucho....

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A la Revolución por haberme formado como ser humano,
- ❖ A mí adorado esposo por las tantas horas de desvelo y sacrificio que ha tenido que vivir a mi lado.
- ❖ A mis padres por servirme de guía y dedicarme tanto amor y comprensión,
- ❖ A mi hija por haberme proporcionado tanto cariño y darle sentido a mi vida,
- ❖ A mis hermanos y sobrinos por haberme demostrado lo importante que soy en sus vidas,
- ❖ A mis tutores por su ayuda incondicional,
- ❖ A mis profesores de la carrera y a mis compañeros de grupo,
- ❖ A todas las personas que de una forma u otra han cooperado en la realización de este trabajo.

El Autor

RESUMEN

La investigación se desarrolló en la Empresa Agropecuaria FNTA. Surgida de la desintegración del antiguo central FNTA, es originada a partir de la aplicación de la Tarea Álvaro Reinoso. Después de analizada la situación que caracteriza a las finanzas de la entidad, se estructuran las acciones encaminadas a lograr una mejora de la situación financiera a mediano y largo plazo de la Empresa Agropecuaria "FNTA" para de esta manera, cumplir con el objetivo básico del trabajo.

Durante el diagnóstico fueron evaluadas las principales fortalezas y debilidades . Dentro de los principales problemas que constituyen la base para la elaboración del plan de acción donde se destacan: la débil situación financiera lo que la ha imposibilitado ejecutar los proyectos y la tendencia en los últimos años a disminuir la producción y los rendimientos por hectáreas. Se aplicaron diferentes técnicas y métodos de la investigación para la solución al problema planteado del nivel teórico y empírico, entre ellos: revisión de documentos, tormenta de ideas, el cálculo porcentual.

SUMMARY

The investigation was developed in the Agricultural Company FNTA. Arisen of the disintegration of the old central FNTA, it is originated starting from the application of the Task "Alvaro Reynoso". After having analyzed the situation that characterizes to the finances of the entity, the actions they are structured guided to achieve an improvement of the financial situation to medium and I release term of the Agricultural Company "F.N.T.A" for this way, to fulfill the basic objective of the work.

During the diagnosis the main strengths and weaknesses were evaluated. Inside the main problems that constitute the base for the elaboration of the action plan where they stand out: the weak financial situation what has disabled it to execute the projects and the tendency in the last years to diminish the production and the yields for hectares. They were applied different technical and methods of the investigation for the solution to the outlined problem of the theoretical and empiric level, among them: revision of documents, storm of ideas, the percentage calculation.

INDICE

	Página
Introducción.....	1
Capítulo 1: MARCO TEORICO	5
1.1 La empresa agropecuaria. Conceptos, antecedentes e importancia económica y social.....	5
1.2 Particularidades de la actividad agropecuaria.....	5
1.3 Tendencias mundiales de la producción agropecuaria.....	7
1.4 La actividad agropecuaria en las condiciones de Cuba. Esbozo histórico.....	9
1.5 indicadores para medir la eficiencia en el sector agropecuario....	19
CAPITULO II: ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA "FNTA".....	24
2.1 Introducción.....	24
2.2. Caracterización de la Empresa Agropecuaria "FNTA".....	25
2.3 Diagnóstico sobre la situación financiera.....	29
2.4 Análisis del comportamiento económico y financiero de la empresa agropecuaria FNTA.....	36
2.5 Propuesta de acciones para la mejora situación financiera a mediano y largo plazo de la Empresa Agropecuaria "FNTA".....	43
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFIA.....	49
ANEXOS.....	

INTRODUCCION

El sector agropecuario desempeña un importante papel para la economía cubana, por su participación directa e indirecta en la conformación del Producto Interno Bruto (PIB) y en sentido general por el efecto multiplicador que genera, el cual se manifiesta, por medio del encadenamiento hacia atrás, hacia delante y hacia los lados, con relación a otros sectores de la economía nacional.

En la medida que este sector no proporcione los resultados esperados, dicho encadenamiento puede motivar importantes erogaciones (efecto multiplicador no favorable o negativo), que la economía debe asumir, para poder suplir las deficiencias del mismo.

Esto es lo que en cierta medida se viene manifestando en los años más recientes en el contexto de la economía cubana y como salida motiva un incremento cada vez mayor de las importaciones de alimentos.

Lo anterior ha conllevado a una economía más vulnerable desde el punto de vista alimentario, en resumen una mayor dependencia alimentaria.

La situación resulta paradójica ante las fortalezas que encierra dicho sector al disponer de más de un millón ochocientas mil ha. de tierras agrícolas cultivables ociosas, con un número importante de centros investigativos con resultados científicos concretos, una infraestructura aunque algo deteriorada por el fuerte proceso de descapitalización al que ha estado sometido durante muchos años, pero que aún existe y encierra potencialidad productiva y lo más importante, la existencia de un capital humano con elevada calificación.

Desde el año 2007 hasta el presente se han implementado una serie de medidas tales encaminadas a la búsqueda de soluciones y lograr la reactivación de este importante sector entre estas medidas se pueden enumerar: incremento del precio de la leche, la carne bovina y productos agrícolas; proceso descentralizador de funciones identificando el municipio, como el espacio clave para el desempeño y toma de decisiones, dentro de la actividad agrícola territorial y la simplificación de estructuras y funciones ministeriales, de aquellas actividades generadoras de la producción primaria y procesamiento de alimentos.

Sin embargo la medida más importante ha sido la entrega de tierras agrícolas sin

cultivar bajo condiciones de usufructo a personas naturales. Estas entregas se realizan bajo las condiciones de contrato de arrendamiento, por un periodo de 10 años renovables.

El cierre del 2010 mostró en el sector agropecuario un decrecimiento del 2.8 %. Decece la producción agrícola y ganadera en 12 renglones fundamentales tales como: arroz, producción de carne de cerdo, huevo, hortalizas, frijoles, tubérculos (papa, malanga), cítricos, entre otros.

La Empresa Agropecuaria "FNTA" fue fundada en el año 2005 como resultado del proceso de reestructuración llevado a cabo en el sector agroindustrial constituyendo su base el extinto Central Agroindustrial "FNTA". A pesar de que los resultados económicos de la entidad en los últimos períodos muestran una situación favorable, su funcionamiento se ha visto seriamente afectado por constantes dificultades financieras. Entre los aspectos que más inciden en esta panorámica se encuentran: los bajos niveles de producción y rendimientos agrícolas, una deficiente política para la adquisición y administración de créditos bancarios destinados a su financiamiento corriente lo que generó suspensión de esta modalidad de financiamiento por parte de la sucursal a que pertenece la empresa y constantes incumplimientos contractuales asociados a una mala gestión de cobros y pagos lo que genera insuficiencia de fondos líquidos e incapacidad para asumir sus obligaciones a corto plazo. Esta panorámica define la **situación problemática** que aborda el presente trabajo.

Problema Científico:

El **problema científico** a resolver, se justifica a partir de la anterior situación problemática y se formula mediante la siguiente interrogante: ¿Qué acciones realizar para lograr una mejora de la situación financiera a mediano y largo plazo en la Empresa Agropecuaria "FNTA"?

Objetivos General:

Proponer un conjunto de acciones encaminadas a lograr una mejora en la situación financiera a mediano y largo plazo en la Empresa Agropecuaria "FNTA".

Objetivos Específicos:

- 1 Seleccionar y revisar la base bibliográfica actualizada vinculada al problema de investigación.
- 2 Diagnosticar el estado de la situación financiera en la Empresa Agropecuaria "FNTA.
- 3 Proponer y aplicar acciones para la mejora de la situación financiera a mediano y largo plazo en la Empresa Agropecuaria "FNTA.

Métodos y Procedimientos del Nivel Teórico:

- ≈ **Histórico – lógico:** Para estudiar la evolución y el desarrollo del objeto de investigación, así como en el tratamiento de la literatura científica relacionada con el problema investigado.
- ≈ **Sistémico – estructural:** Al elaborar la propuesta de acciones para la mejora de la situación financiera y las exigencias para su implementación.
- ≈ **Modelación:** Al concebir de manera teórica las propuesta de acciones, para la mejora de la situación financiera en la Empresa Agropecuaria "FNTA" .
- ≈ **Análisis – síntesis:** Mediante el estudio de las distintas bibliografías y otros documentos que serán consultados durante la investigación con el objetivo de determinar regularidades, caracterizaciones, toma de posición y conclusiones, etc.
- ≈ **Inducción – deducción:** Para poder arribar a criterios de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del Nivel Empírico:

- **Análisis de documentos:** Se utilizará en la revisión de los estados financieros, de los planes de producción, de los documentos de la contratación y comercialización, de los documentos primarios y secundarios relacionados con las existencias de áreas agrícolas y movimientos de rebaños, de las plantilla de cargos, de las resoluciones y demás regulaciones emitidas vinculadas al tema objeto de estudio.

- **Encuesta:** Se aplicará para diagnosticar los problemas existentes que afectan la gestión productiva, económica y financiera.

Métodos Estadísticos:

- **Gráficos:** Para la representación de los datos estadísticos procesados para la interpretación de los resultados en los diferentes instrumentos aplicados.
- Se aplicará además el cálculo porcentual.

Técnicas a Utilizar

- **Observación:** Para comprobar el estado del problema objeto de investigación y de esta manera hacer valoraciones más precisas acerca de los resultados que se aprecian durante el proceso.
- **Entrevistas:** Se le realizó a directivos, trabajadores y especialistas para conocer criterios y puntos de vista en relación con la problemática investigada.
- **Matriz DAFO:** Para realizar el diagnóstico y elaboración de la propuesta de acciones.

Estructura del Trabajo de Diploma

El trabajo a desarrollar contendrá introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que servirán de soporte a la investigación.

- **Capítulo I:** Incluye una revisión bibliográfica acerca de la actividad agropecuaria y el papel que juegan las finanzas dentro de la misma.
- **Capítulo II:** Caracteriza a la Empresa Agropecuaria "FNTA", diagnostica la situación que presentan sus finanzas. y se desarrollan las acciones propuestas para mejorar la situación financiera a mediano y largo plazo de la entidad .

CAPITULO I: MARCO TEORICO

Introducción

Con la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas se logra desplegar el marco teórico sobre el que se estructura la presente investigación y de esta forma poder definir los conceptos más importantes en relación con la problemática financiera en uno de los sectores más importantes para la economía nacional por su carácter estratégico e impacto social. De esta forma, se logra fortalecer y consolidar el conocimiento sobre el tema estudiado para poder aplicar de forma consolidar los conocimientos del tema estudiado para poder aplicarlo de manera creativa en la entidad objeto de estudio.

1.1 La empresa agropecuaria. Conceptos, antecedentes e importancia económica y social.

Concepto de empresa agropecuaria.

La empresa agropecuaria se define como una unidad de organización de la producción que genera bienes agrícolas, pecuarios o forestales destinados al mercado, tiene una dirección que asume la gestión y los riesgos de la actividad productiva y utiliza en todas sus parcelas algunos de los mismos medios de producción de uso durable y parte de la misma mano de obra.

La empresa agropecuaria puede ser considerada como un sistema de producción, conformado por un complejo conjunto de elementos estructurales (factores de la producción, inserción en el medio, etc.) relacionados estrechamente entre sí, para cumplir objetivos precisos.

1.2 Particularidades de la actividad agropecuaria

La actividad agropecuaria constituye uno de las actividades más peculiares en comparación con todas aquellas que desarrolla el hombre desde la edad primitiva. Unido a su enorme importancia como proveedora de la alimentación humana y animal, posee características que le agregan elevada complejidad.

Caravana y colectivo de autores (1982) refieren que a la agricultura le corresponden características que la diferencian notablemente de los otros sectores de la economía. El autor considera como tales las siguientes:

- Las actividades agrícolas están muy vinculadas con factores naturales que

ejercen una fuerte influencia sobre la producción.

- Cuando se habla de producción agrícola se habla automáticamente de producir de organismos vivos, que en todos los casos son objeto de la acción de leyes físicas, químicas y biológicas.
- La manipulación y el almacenamiento de los productos agropecuarios, resultan difíciles y delicados ya que estas operaciones están sometidas a los factores tiempo y duración.
- Existencia de tres formas de propiedad: estatal , cooperativa y privada.

Según la autora del presente trabajo aunque estas definiciones parecen no ser tan abarcadoras en relación con la identificación de la actividad (en algunas particularidades se refiere a producción agrícola), se advierte que de igual modo reconoce la parte pecuaria como integrante de la misma

Estas observaciones descritas anteriormente son referidas de igual forma por González y Miranda (1984) quienes realizan una valoración más amplia al respecto definiendo como peculiaridades del sector las siguientes:

- La existencia de tres formas de propiedad: Aunque los autores toman como referencia las experiencias prácticas en las condiciones de Cuba, esta particularidad se puede encontrar en otros países donde existe un desarrollo superior de la actividad aunque en muchos casos adoptan otras estructuras mucho más abarcadoras tanto en tamaño como en resultados económicos y productivos si se comparan con las cooperativas cubanas.
- Interrelación del proceso económico de la reproducción con el proceso natural de la misma: Marx citado por los autores escribió .. "El proceso económico de la reproducción, independientemente de cual sea su carácter social específico, siempre se entrelaza en esta esfera con el proceso natural de la reproducción.
- Carácter de la tierra, los cultivos y los animales como medios de producción: La tierra es el factor principal e insustituible medio de producción de la actividad agropecuaria y al propio tiempo su objeto de trabajo universal. Todos los procesos que se desarrollen en la actividad

están vinculados de alguna u otra manera al factor tierra: las siembras y las crías de ganado por ejemplo.

- Características de la obtención del producto final y sus diferencias con el resto de los sectores: La actividad agropecuaria requiere de sus propias creaciones productivas para poder desarrollar sus ciclos. Así por ejemplo, las semillas utilizadas para sembrar un campo de granos se obtiene de una cosecha anterior, los animales reproductores empleados en el apareamiento de las especies son el resultado de apareamientos anteriores, ect.
- El factor tiempo en la agricultura: El carácter específico de este factor es determinante. El resultado de las producciones agropecuarias depende en gran medida del cumplimiento de las tareas en los plazos y tiempos determinados para cada operación.
- Localización de la producción y las necesidades de transportación interna: Generalmente la actividad agrícola se desarrolla en grandes extensiones que cuya ubicación no siempre es coincidente con los espacios destinados para su almacenamiento y comercialización, Esta particularidad genera el consumo de grandes cantidades de recursos energéticos.
- En la agricultura el periodo de producción no coincide con el periodo de trabajo. El periodo de producción determinado en principio por las condiciones naturales, del crecimiento y desarrollo de los animales y las plantas, no coincide con el periodo de trabajo, o sea, el periodo en el que el material es sometido a transformación.

La autora de este trabajo toma partido con los postulados anteriores definidos por González y Miranda (1984). Por considerarlos mucho más integradores en su papel para definir las particularidades de la actividad agropecuaria.

1.3 Tendencias mundiales de la producción agropecuaria

La situación de la producción agropecuaria a escala global en los momentos actuales presenta una situación extrema y preocupante. En el suplemento especial Tendencias sobre la Economía Mundial se ha describe ampliamente esta panorámica. Según el documento, los países desarrollados son los principales

exportadores mundiales de productos básicos excepto de combustibles, aunque son los subdesarrollados los que dependen mayormente de las exportaciones de éstos: más de la tercera parte de las exportaciones totales de al menos 50 economías subdesarrolladas dependen de la agricultura; mientras en otros 40 países, las exportaciones agropecuarias hacen más de la mitad de los ingresos por exportación

La preponderancia de las exportaciones de productos básicos de los países subdesarrollados es un factor de enormes implicaciones para sus economías, asociado a lo que está la tendencia a la baja de los precios de estos productos: entre 1997 y 2001, el índice combinado de precios de todos los productos básicos disminuyó 53 % en términos reales, y si se suma el efecto de que para los países subdesarrollados sus exportaciones manufactureras han reducido 10 % de los precios desde mediados del decenio de 1990, entonces la situación no es nada halagüeña. En los últimos tres años transcurridos, el precio de algunos minerales y contados productos agropecuarios se ha elevado, alcanzando el nivel más elevado en los últimos veinte años, a lo que se ha unido la subida de los precios del petróleo.

Otro gran fenómeno que marca la pauta sobre la actividad agropecuaria a nivel mundial esta relacionada con el fenómeno de los biocombustibles o el llamado "oro verde"

La bioenergía, en general, y los biocombustibles, en particular, son fuentes renovables de energía y su utilización racional y equilibrada, en función de prioridades económicas, sociales y ambientales de algunas regiones y países con condiciones para su producción, puede contribuir a la mitigación del cambio climático y al desarrollo sostenible. Sin embargo, la actual fiebre de los biocombustibles, a los que se ha llegado a llamar el «oro verde», dista mucho de ponderar adecuadamente las dimensiones económicas, sociales y ambientales de este proceso y se inserta en las actuales tendencias globalizadoras como un nuevo mecanismo generador de pobreza y subdesarrollo.

El auge de los biocombustibles en el contexto más reciente responde, en gran medida, a los intereses de las transnacionales del agro negocio y la energía, así como de círculos de poder de países desarrollados que buscan atenuar el impacto de los altos precios de la energía, importando desde regiones subdesarrolladas buena parte de los biocombustibles requeridos por el Norte industrializado, sin promover cambios significativos en los patrones actuales de consumo energético. Para los productores actuales y potenciales de biocombustibles en América Latina, Asia y África, un escenario de exportación de biocombustibles en gran escala implicaría que buena parte de las tierras agrícolas, dedicadas actualmente a la producción de alimentos e incluso ecosistemas naturales sensibles, serían utilizadas para cultivar materias primas para la producción de combustibles.

En un mundo que cuenta con más de 850 millones de hambrientos, este modelo resulta extremadamente excluyente pues pondría en mayor peligro la soberanía alimentaria y la salud de los ecosistemas en diversas partes del planeta, sobre todo en el área subdesarrollada. Bajo este esquema, los países del Tercer Mundo aportarían la tierra y su fertilidad, mano de obra barata y se quedarían con todos los daños ambientales provocados por las grandes plantaciones de las que se extraerán los biocombustibles.

1.4 La actividad agropecuaria en las condiciones de Cuba. Esbozo histórico

Según plantea Zumaquero (1990) considerado uno de los grandes estudiosos de la temática agropecuaria en Cuba, pueden mencionarse tres rasgos que caracterizan la economía cubana antes del triunfo de la revolución. El autor menciona como tales: el atraso general de la economía, su deformación estructural y la dependencia del país al capital norteamericano.

Al analizar el comportamiento de estas problemáticas en dicho periodo señala que se manifestaban los siguientes rasgos:

- La agricultura constituía la esfera principal de la actividad económica nacional. Según datos del autor, durante los años 1949 -1953, la agricultura participo en la formación del ingreso nacional en un 31 y 29 % respectivamente y empleó al 42 % de la fuerza laboral.

- Escaso desarrollo industrial. En el propio periodo 1949 – 1953, este sector generaba el 30 % del ingreso bruto nacional y daba empleo solamente al 16 % de la fuerza de trabajo.
- La deformación estructural estaba vinculada al hecho de que los intereses económicos nacionales se vinculaban a un solo producto: el azúcar. Entre la agricultura y la industria azucarera generaban el 42 % de todo el ingreso nacional de Cuba.
- El predominio de la producción de caña de azúcar caracterizó a la agricultura por lo que la economía se sustentaba en el monocultivo.
- La mono producción sirvió de base para una elevada dependencia del mercado exterior. Entre 1948- 1958 las exportaciones de azúcar representaban el 84 % de los ingresos del comercio exterior.
- La agricultura cubana pre revolucionaria también se caracterizó por el predominio de los grandes latifundios en manos de propietarios extranjeros fundamentalmente norteamericanos.

Esta situación descrita anteriormente no solo generaba afectaciones macroeconómicas, de igual forma incidía en la economía del pueblo cubano. En la Encuesta de Trabajadores Rurales de 1956-1957 realizada por la Agrupación Católica Universitaria se concluyeron los siguientes resultados:

- El obrero agrícola cubano no disponía de más de 25 centavos diarios para comer, vestir y calzar.
- El 60 % de ellos vivía en bohíos de techo de guano y piso de tierra, sin servicio ni letrina sanitaria ni agua corriente.
- El 90 % del campesinado se alumbraba con kerosén.
- El 44 % nunca pudo asistir a una escuela.
- Solamente el 11 % tomaba leche, el 4 % comía carne y el 2 % consumía huevos.
- La alimentación tenía un déficit de más de 1000 calorías diarias, con ausencia de vitaminas y minerales.
- El 14 % padecía o había padecido la tuberculosis, el 13 % la tifoidea, el 36 % tenía parásitos.

Con el triunfo del 1ro de Enero, esta situación comenzó a cambiar. En los primeros diez años de la Revolución (1959-1970), se destinaron a la agricultura el 41% de las inversiones de la esfera de la producción material, mientras que en la industria alcanzó el 30%. Las inversiones en la agricultura fueron muy elevadas entre 1965 y 1970: el doble de los gastos de la industria. Su parte básica fue destinada a la construcción de obras de irrigación y embalse de agua, caminos, edificaciones, etc., sin lo cual no podía resolverse el problema de elevar la producción agropecuaria.

Así, por ejemplo, la zafra se mecanizó con éxito, lo cual constituyó una importante premisa para la solución integral del cultivo de la caña sobre bases industriales. En 1980 el parque de tractores de la agricultura era casi 9 veces mayor que el existente en el periodo anterior a la Revolución, o sea, de 9000 tractores existentes en el año de 1959, la cifra en el año 1980 se elevó a 65000. (Rossie, 1987).

A partir de los años 80 este proceso de industrialización de la agricultura culmina con la creación de diferentes complejos agroindustriales, (como es el caso de la avicultura, donde se crea el Complejo Avícola Nacional (CAN), en la producción de cítricos se crea el Complejo Citrícola de Jagüey Grande, en la producción de azúcar se crean los CAI Azucareros etc.) los cuales concentran todas las fases del proceso productivo desde la obtención de las materias primas hasta la elaboración y comercialización del producto final.

Desde el inicio de la década de 1990 Cuba pasa a enfrentar una nueva realidad, caracterizada por una serie de mudanzas en la economía. Mudanzas que vienen ocurriendo en función del desaparecimiento del campo socialista, lo cual tuvo un fuerte impacto negativo en la economía cubana comprometiendo los niveles de desarrollo alcanzados anteriormente. El fin del bloque de las economías socialistas actuó como un catalizador de un proceso de reestructuración.

A partir de 1993, el gobierno implementa nuevas medidas que complementaron el plan de emergencia nacional establecido. Vinculadas a la esfera productiva, al ambiente monetario - financiero y la reforma del aparato estatal.

En el primer grupo de medidas, se destacan la regulación del trabajo fuera de

las entidades estatales que, mismo con determinadas restricciones, reconoce el ejercicio de actividades privadas, creación del mercado agropecuario, que funciona bajo condiciones de oferta y demanda, dirigido a incentivar la producción agrícola y la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, con las que se modificó la estructura de la producción agrícola del país.

En el aspecto monetario financiero, en 1994, la Asamblea Nacional aprobó varias disposiciones orientadas a eliminar el exceso de moneda, corregir el déficit presupuestario y recuperar el papel del salario como forma de incentivo al trabajo. En consecuencia, el aumento de los precios de varios productos y tarifas, la creación de un sistema tributario que estableció 11 tipos de impuesto, una contribución y tres tasas y la progresiva reducción de las subvenciones a las empresas estatales, fueron las principales medidas de ajuste económico adoptadas en este grupo.

La reestructuración del Ministerio del Azúcar a partir de la implementación de la Tarea "Alvaro Reinoso Alba" marcó un hito en el desarrollo de la producción agropecuaria en Cuba.. En el informe de los resultados de la segunda parte de la implementación de esta medida se señalan como dos de los principales logros alcanzados los siguientes:

- La adecuada conciliación entre el MINAZ y el MINAGRI para la ejecución de programas de capacitación, asesoramiento técnico y ejecución de tareas para el fomento de nuestras producciones agropecuarias.
- La creación de 67 granjas agropecuarias de nuevo tipo en centrales que se desactivan, las que continúan brindando los servicios que garantizaban los antiguos complejos agroindustriales azucareros a las comunidades de los bateyes.

Al propio tiempo la formulación de la estrategia concibió la creación de un grupo de trabajo dedicado al desarrollo de las producciones agropecuarias y forestales que tuvo en sus inicios como metas principales la transformación de 1 300 000 hectáreas de tierra que se dedicaban a la producción cañera a través del desarrollo de los programas agropecuarios y forestales, buscando un incremento del 60% en la producción de alimentos, el procesamiento industrial de una parte de la

producción en la búsqueda de valor agregado y el desarrollo de la producción y empleo de abonos orgánicos, medios biológicos, medicamentos veterinarios alternativos, alimento y tracción animal, electrificación del riego al máximo posible y el incremento de la producción de semilla orgánica y botánica como vía para asegurar ambas producciones.

El programa de trabajo sobre la base de lo establecido en las indicaciones del Comandante en Jefe en la reunión efectuada el día 2 de junio de 2004 en el palacio de las Convenciones y en la Resolución del Ministro del Azúcar N° 19 de ese propio año estableció como políticas estratégicas más importantes las siguientes:

- Triplicar la producción actual de hortalizas y condimentos frescos.
- Elaborar y presentar una propuesta conjunta MINAZ-MINAGRI para el mejoramiento genético de la masa ganadera.
- Estrategias de desarrollo de los cultivos varios.
- Estrategia de producción de semillas (botánica y agámica) incluyendo los pastos y forrajes.
- Desarrollo de programas de lucha biológica, producción de abonos orgánicos, potenciación de los programas de desarrollo de la tracción animal.
- Desarrollo de una estrategia para la cría de búfalos par aumentar las producciones de carne y leche.
- Evaluar el programa de desarrollo forestal sobre bases económicas.
- Prever el desarrollo de los frutales para aumentar las ventas en divisas con esquema de autofinanciamiento.

El sector agropecuario se encuentra urgido de reformas y transformaciones, ante todo, de continuar las iniciadas a principio de la década de los 90, y de implementar nuevas medidas encaminadas a facilitar el desarrollo de sus fuerzas productivas, entre ellas las siguientes:

- Reducir instituciones y simplificar las estructuras tanto en la base como en la superestructura, para lograr que las unidades o empresas productivas

dispongan de la autonomía necesaria. Hasta el presente existen tres ministerios, Agricultura, Azúcar e Industria alimenticia (incluyendo en este ahora el antiguo Ministerio de la Pesca) que se ocupan de la producción de alimentos, y se extienden en estructuras homólogas hasta la base. Resultaría aconsejable continuar compactando este cúmulo de instituciones, para lograr formas más simplificadas, hasta un solo Ministerio de toda la actividad alimentaria. Esto conllevaría separar la gestión de gobierno de las empresariales, y avanzar en un proceso descentralizador.

- El territorio como elemento determinante en la producción de alimentos y en la búsqueda de soluciones. En la actualidad, las estructuras ministeriales se homologan hasta el territorio y por lo general no se practican las relaciones horizontales. Como parte de la descentralización, las diferentes entidades económicas agrícolas productivas ubicadas en cada territorio (UBPC, CPA, CCS, sector privado, empresa estatal) deben desarrollar un sistema de amplias relaciones horizontales, independientemente de las diferentes estructuras organizativas a las cuales se encuentran vinculadas institucionalmente. Para lograrlo, se deberían crear asociaciones de productores en el territorio, integrada por los directores de cada una de las unidades productivas, con una estructura de dirección (Director y Secretario) elegible y renovable por un período determinado. Estas sencillas estructuras organizativas de base estarían encaminadas a la solución de problemas económicos, tecnológicos, productivos, financieros, de gestión, que pueden encontrar solución en el territorio sin necesidad de esperar por la decisión de los niveles superiores.
- Amplia utilización de las estructuras macro existentes en el territorio, como el Poder Popular, el Banco Central (reforzar las actividades relacionadas con la actividad agraria en las funciones del Banco, y analizar si se justificaría una banca agraria especializada), la Oficina Nacional de Estadística (ONE), la Organización de la Administración Tributaria (ONAT), como elementos de balance, facilitadores y de enlace con la supraestructura provincial y nacional, fortaleciendo sus funciones, sin

necesidad de crear nuevas estructuras administrativas, con vistas a eliminar escalones de trámites a los productores, en lugar de crear nuevas estructuras, que alejen a los productores de las decisiones.

- Que las UBPC, CPA, CCS y las otras empresas, que integran el sistema productivo del sector agropecuario, dispongan de autonomía para poder decidir cómo combinar eficientemente los factores productivos, obtención de recursos, decidir sobre su producto final, beneficios económicos, a fin de materializar el sentimiento de dueño.
- Reconocer e identificar a la UBPC como lo que realmente son, empresas con sus derechos y obligaciones.
- El mercado de insumos en proceso de creación debería ampliar su surtido, incluyendo venta de maquinaria, equipos, implementos, sistemas de riego, servicios, entre otros. Este constituye un aspecto relevante para poder lograr el cierre eficiente del ciclo productivo y el desarrollo de la reproducción ampliada.
- Resolver la imprecisión del concepto usufructo, que encierra un grado de incertidumbre en los productores colectivos e individuales, y los aleja del sentido y derecho de pertenencia; establecer derechos y deberes, tanto para el arrendador como para el arrendatario; dejar bien definidos los términos de propiedad jurídica y propiedad económica (que logre el derecho de propiedad en toda su extensión, decisiones y resultados). El concepto de realización de la propiedad va más allá del simple hecho de poseer el título de propiedad, sino es mucho más abarcador, pues se trata de que el individuo o el colectivo puedan tomar sus propias decisiones, en cuanto a cómo combinar eficientemente los factores productivos; cuál es la mejor estructura de producción; a quién destinar o vender la producción; los precios que deben recibir por sus productos; dónde comprar los insumos productivos y el equipamiento, a partir de sus resultados, sobre una base de precios, en correspondencia con los precios y los ingresos obtenidos por la venta de su producción; y una vez deducidos sus compromisos financieros, cómo disponer de sus resultados económicos. En este

proceso, el productor o los productores deben conciliar el interés social con el suyo particular, teniendo presente la existencia real y objetiva del mercado.

El comportamiento de la producción agropecuaria en los años 2009 y 2010 puede En el resumen de las intervenciones en el Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, celebrado en el Palacio de las Convenciones, el 15 de diciembre de 2010, se plantea que al concluir el año en el caso de las producciones agropecuarias 12 de ellas no alcanzan los niveles productivos previstos, en particular en la agricultura, entiéndase carne de cerdo, huevo, arroz-consumo, vianda, hortalizas, frijoles, cítrico y madera. Este incumplimiento en 12 renglones productivos provocó que hubiera que importar adicionalmente por encima de lo previsto en el plan 63 millones de dólares. Tenían que producirse 327 000 toneladas de arroz y el estimado del cierre era de 247 000 toneladas según el informe. Eso significaba que con ese monto de arroz producido había que entregar al MINCIN, para repartir por la canasta familiar normada o al consumo social, 169 000 toneladas de arroz y el estimado último que era de 81 000 toneladas, y esa diferencia hubo que salir a importarla, que es parte de los 63 millones.

Como otra previsión económica el informe refiere que en el caso de la leche, se producirían 10 millones de litros de leche más; pero hubo indisciplina en la distribución y en el consumo de la leche. Por tanto, el incremento productivo de los 10 millones de litros de leche no tendría directamente un reflejo en la sustitución de leche en polvo, porque el país tendría que gastar más leche en polvo importada que lo que se previó en el plan.

Posteriormente, en los lineamientos aprobados por el VI Congreso del PCC se plantea que dentro de las medidas tomadas para enfrentar el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de los vencimientos de la deuda resultó vital en el año 2005 realizar transformaciones estructurales y en el funcionamiento del sector agropecuario; con la emisión del Decreto-Ley 259 sobre la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo, con el objetivo de elevar la producción de alimentos

y reducir su importación.

Las siguientes tablas muestran los resultados finales de esta actividad en los años 2009 y 2010.

El Anexo No. 1 muestra el comportamiento de las producciones seleccionadas de la agricultura no cañera 2009 y 2010.

En esta tabla se muestra que la producción de viandas se incrementó en un 3,6%, siendo las más significativas la yuca, plátano vianda, plátano fruta y el boniato. Se registra un decrecimiento del 11,3% en las hortalizas, incide fundamentalmente el tomate y la col. La producción de cereales crece en un 4,7%, se puede observar como influyó el arroz que decrece en un 12,2%, producto que es básico en la cultura alimentaria de los cubanos. La producción de leguminosa decrece en un 21%.

Tabla No. 1.1. Comportamiento de las producciones seleccionadas de la ganadería 2009 y 2010

CONCEPTO	UM	2009	2010	%
				10/09
Entregas a sacrificio (peso en pie)	Mt			
Vacuno		130	130,7	100,5
Porcino		271	275	101,5
Avícola		42,6	41,4	97,2
Leche de vaca	MMI	582,8	597	102,4
Rendimiento de leche diario por vaca	kg	4,1	4	97,6
Huevos	MMU	2 426,8	2 458,0	101,3
Huevos promedio anual por ponedoras	U	239	246	102,9
Existencia de Ganado mayor	M Cab			
Vacuno		3 892,8	4 025,5	103,4
Équido		605,4	644	106,4
Équido		573,8	611,3	106,5
Asnal		11,3	12,2	108
Mular		20,3	20,5	101

Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas. Panorama Económico y Social. Cuba 2010.

Nota: La información incluye la producción de patios y parcelas en ambos años.

Como se puede observar en la anterior tabla, la producción ganadera se incrementó en 9 renglones fundamentales tales como: entre a sacrificio de carne de vacuno, porcino y avícola. La producción de huevo se incrementa en 1,3%. La entrega de leche se incrementó en un 2,4%.

El lineamiento No 58 sobre política fiscal aporta un elemento de suma importancia en este sentido al definir que el estado debería aplicar un régimen especial tributario diferenciado y flexible para estimular las producciones agropecuarias. El lineamiento 185 sobre política agroindustrial establece por su parte la necesidad de organizar la producción agropecuaria en aquellas actividades generadoras de ingresos externos o que sustituyan importaciones, aplicando un enfoque sistémico o de cadena productiva que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial. Estas cadenas se desarrollarían con los propios recursos del sistema, a partir de los ingresos netos por exportaciones o de los ahorros por sustitución de importaciones. En la organización de la producción del resto de las actividades, deberá predominar, sobre todo, un enfoque territorial, dirigido al autoabastecimiento a ese nivel, con énfasis en la ejecución del programa de la agricultura suburbana, que deberá extenderse a todo el país. No menos importante resulta la definición contenida en el lineamiento 194 del mismo capítulo que prevé Impulsar el desarrollo de las actividades cafetalera, apícola, del cacao y otros rubros, para contribuir a la recuperación gradual de los fondos exportables tradicionales de la actividad agropecuaria; en la producción tabacalera explotar al máximo las posibilidades del mercado externo

Como se puede deducir, resulta innegable la prioridad concedida por la alta dirección del gobierno cubano a la cuestión agroalimentaria.

La implementación del arrendamiento (cobro de impuestos por el uso productivo de la tierra) garantiza la tenencia de la propiedad de la tierra en manos del Estado; a la vez, debería ayudar a resolver la indefinición entre la relación de

propiedad jurídica y propiedad económica. El Decreto-ley No. 259, recientemente emitido, deja establecido en el artículo 2 el tiempo del usufructo concedido y la posibilidad de la prórroga sucesiva; la disposición final tercera, del propio Decreto-ley, manifiesta que las obligaciones y relaciones entre el usufructuario y el Estado quedarán establecidas mediante convenio suscrito por ambas partes, donde quedarían plasmados derechos y deberes mutuos. Lo anterior constituye un paso importante que contribuye a eliminar las indefiniciones, que daban lugar al grado de incertidumbre existente hasta el momento de emisión de la ley, respecto a los términos del usufructo. La entrega de la tierra es una condición necesaria, pero no suficiente, se requiere de otras medidas y transformaciones del entorno, para que se facilite el cierre exitoso del ciclo productivo.

- Ese cierre exitoso debe reforzarse por la planificación, que debe desempeñar un papel regulador en busca de las proporciones en la macroeconomía, y los aspectos territoriales, así como tener presente el mercado y utilizarlo como una herramienta, que ayude a la distribución y facilite el proceso a los productores y consumidores.
- La participación del Estado como un elemento más que acude al mercado, pero vela por el comportamiento adecuado de los precios, y actúa como regulador, en busca del equilibrio de la oferta y demanda, los precios y el interés del consumidor, empleando para ello mecanismos económicos apropiados.
- Eliminar una serie de barreras de acceso al mercado a productos y productores que actualmente no pueden acceder (leche, carne vacuna, derivados lácteos, arroz, cítricos, que no se venden en el mercado de libre oferta y demanda).
- Que los compromisos de ventas con los organismos de Acopio Estatal sean los indispensables, para que la parte mayoritaria de la producción se venda en el mercado de libre oferta y demanda. Aplicar medidas dinámicas y flexibles, que estimulen a los productores a incrementar la producción.

1.5 indicadores para medir la eficiencia en el sector agropecuario

Acumulaciones Agropecuarias: En la rama agrícola (agricultura cañera y no cañera) se determinan por los gastos incurridos en el fomento, mantenimiento y rehabilitación de plantaciones permanentes así como el valor de los gastos de desmonte y otras actividades agrícolas.

En la ganadería las acumulaciones agropecuarias incluyen el cambio neto en el valor del ganado en desarrollo productivo y el valor del ganado básico vendido, entregado o pasado a medio básico (reproductoras de trabajo y en explotación económica, vacas.)

Producción en proceso: Típica de los cultivos temporales y las actividades por ciclos incluye los gastos comprendidos durante el ciclo productivo hasta que se obtenga el producto terminado.

La eficiencia económica de la producción agropecuaria refleja los resultados finales de la producción en la entidad. Ella expresa el efecto útil resultante de la utilización de los bienes de capital en su conjunto a los diferentes niveles, o sea, "Es la obtención del máximo de producción por unidad de superficie o cabeza de ganado con el mínimo de gasto".

En el sector agropecuario la eficiencia hay que analizarla en su interrelación con los logros sociales y el efecto social que se obtenga teniendo presente el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida rurales etc.; así como la influencia de estas en el medio ambiente y en el equilibrio ecológico existente.

Desde el punto de vista económico y financiero dicha eficiencia puede ser determinada a partir de dos indicadores fundamentales, la utilidad o beneficio y la rentabilidad.

La utilidad: expresa la diferencia existente entre los "ingresos" percibidos en el ámbito de la entidad por la realización de su producción (ventas) y el "costo" de las mismas. Pero este indicador por sí solo no caracteriza ampliamente toda la esencia económica de la eficiencia económica y su utilización en el sector agropecuario, porque dentro del costo total de los productos agropecuarios no se incluyen muchos de los gastos que realizan las entidades económicas en su

actividad productiva (por ejemplo los gastos financieros como pago de multas, intereses etc.), así como las afectaciones que inciden directamente sobre ella.

En la práctica en el sector agropecuario se calcula como lo representamos anteriormente cuando analizamos el Estado de Resultados de la producción agropecuaria

El indicador que generaliza la eficiencia económica de la producción agropecuaria es la rentabilidad de la producción.

La rentabilidad de la producción agropecuaria constituye el indicador sintético y generalizador por excelencia de la eficiencia económica. En el se relaciona el efecto económico obtenido (ganancia) con el valor total de los bienes de capital utilizados. Por tanto cuando:

Ingresos > Gastos las entidades son rentables.

Ingresos < Gastos las entidades son irrentables.

Ingresos = Gastos las entidades son costeables.

El nivel de rentabilidad de la producción agropecuaria depende de la fertilidad económica del suelo, el volumen y calidad de la producción, de la especialización de la empresa, del costo total de la producción, del nivel de los precios, etc.

La rentabilidad en las entidades se determina de dos formas diferentes:

a) Como la relación de la ganancia con el costo total de producción:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ganancia (Beneficio o Utilidad)}}{\text{Costo Total o Producción}} * 100$$

$$= \frac{\text{Ganancia}}{\text{Costo Unitario}} * 100$$

Expresa la ganancia obtenida por cada peso gastado en la producción de los diferentes cultivos.

b) Como la relación de la ganancia con el valor de los bienes de capital.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ganancia (Beneficio o Utilidad)}}{\text{Valor del Activo Fijo Tangible (Valor de los Bienes)}} * 100$$

de Capital Durables)

Expresa la ganancia obtenida por cada peso gastado (o invertido) en bienes de capital durables

Indicadores para evaluar, la utilización y eficiencia del factor de producción tierra

Es necesario señalar que en la producción agropecuaria se utiliza la rentabilidad de la producción agropecuaria basándose en los costos de producción, puesto que el principal bien de producción es la tierra y la misma al no poseer valor (desde el punto de vista de su obtención) no forma parte de los bienes de capital por lo que sí determinamos la rentabilidad única y exclusivamente sobre la base de la relación de la ganancia con los bienes de capital excluiríamos todos los gastos incurridos con el uso y mejoramiento del suelo.

Para conocer cual ha sido la utilización y eficiencia del factor tierra son utilizados diversos indicadores. Pero para esto primero definiremos que es un indicador.

Por indicador se conoce aquella herramienta capaz de agregar información de naturaleza disímil en forma útil y ventajosa. Piezas informativas fáciles de entender que permiten profundizar en aspectos de interés y hacen visibles tendencias no detectadas de inmediato. (Hammond, 1995).

De esta forma, la relación entre aspectos productivos y económicos vinculados al factor tierra permitirá valorar su comportamiento. Se pueden considerar los los siguientes:

De utilización

a) Estructura de la superficie total = Superficie Total en ha al 100% desglosar su composición en % ha.

b) Estructura de la superficie agrícola = Superficie Agrícola en ha al 100% desglosar su composición en % ha.

c) Estructura de la superficie no cultivada = Superficie cultivada en ha al 100% desglosar su composición en % ha.

d) Porcentaje de la superficie agrícola = $\frac{\text{Superficie Agrícola}}{\text{Superficie Total}} \times 100$

e) Porcentaje de la superficie agrícola = $\frac{\text{Superficie Cultivada}}{\text{Superficie Agrícola}} \times 100$

f) Porcentaje de la superficie no cultivada = $\frac{\text{Superficie No Cultivada}}{\text{Superficie Agrícola}} \times 100$

g) Porcentaje de la superficie no agrícola = $\frac{\text{Superficie No Agrícola}}{\text{Superficie Total}} \times 100$

h) Porcentaje de la superficie bajo riego = $\frac{\text{Superficie Bajo Riego}}{\text{Superficie Agrícola}} \times 100$

De eficiencia general

a) Gastos por hectárea = $\frac{\text{Costo Total}}{\text{Superficie Total}}$

b) Utilidades por hectárea = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costos Totales}}{\text{Superficie Total}}$

c) Ingresos por hectárea = $\frac{\text{Ingreso Total}}{\text{Superficie Total}}$

De eficiencia productiva

a) Rendimiento Agrícola = $\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Superficie cosechada}}$

b) Producción Pecuaria por hectárea = $\frac{\text{Producción de leche}}{\text{Superficie total}}$
(Litros de leche por hectárea)

c) Índice de Rotación de la Tierra = $\frac{\text{Superficie Cosechada}}{\text{Superficies Agrícola}}$

d) Carga de Animales por Hectárea = $\frac{\text{Total de Animales}}{\text{Superficies Total}}$

e) Índice de equivalencia de área = $\frac{\text{Rendimiento en Poli cultivo}}$

Rendimiento en Monocultivo

f) Índice de manifestación del = $\frac{\text{Superficie Infestada área en pastoreo}}{\text{Superficie total en pastoreo}}$

CAPITULO II: ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LA EMPRESA AGROPECUARIA "FNTA".

2.1 Introducción

En este capítulo se muestra la caracterización de la Empresa Agropecuaria "FNTA", Se valoran elementos de gran importancia como su origen y objeto social, así como análisis relacionados con sus resultados económicos, índices e indicadores para el diagnóstico de su situación financiera y de esta forma determinar las insuficiencias que permitan la definición de las acciones propuestas.

2.2. Caracterización de la Empresa Agropecuaria "FNTA".

La Empresa Agropecuaria FNTA fue creada por la Resolución No. 223/2006 de fecha 30 de junio del año 2006 del Ministro del Azúcar. Su objeto empresarial actual fue aprobado por la Resolución 228/2006 y posteriormente ampliado por la resolución 23068 del 2008 del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 5 de Marzo del 2008. Esta entidad, formó parte de las Empresas del Ministerio del Azúcar que fueron traspasadas al Ministerio de las Agricultura donde como parte del proceso de reordenamiento y por acuerdo la máxima dirección de la Agricultura en la provincia de Sancti Spíritus acordó asignar nuevas tareas y misiones que abarcan asumir la atención a unidades productoras que no estaban en su escenario productivo, con diversidad en la producción y comercialización de los cultivos varios, ganadería y los servicios a la base productivas y comunidades lo que motiva incorporar nuevas transacciones de carácter económico.

Por Resolución 23068 del Ministro del MEP de fecha 5 de marzo del año 2008 del Ministerio de Economía y Planificación, amplió el objeto para todas las empresas agropecuarias y azucareras y granjas agroindustriales con:

- 1 Producir y comercializar de forma mayorista leche de ganado mayor y menor y derivados lácteos (quesos) con destino a la Industria Láctea, en pesos cubanos y pesos convertibles, así como leche fresca al sistema del Comercio Interior (cruzamiento), y de forma minorista a los trabajadores de la entidad, en pesos cubanos, todo ello cumpliendo las regulaciones establecidas por los Ministerios del Comercio Interior, de la Industria Alimenticia y de la Agricultura.
- 2 Producir y comprar a las unidades productoras que atiende para comercializar de forma mayorista animales comerciales de ganado mayor y menor, en pie o en cortes, a la Industria Cárnica en pesos cubanos y pesos convertibles así como animales comerciales y de trabajo a empresas y unidades productoras del sistema, en pesos cubanos.
- 3 Producir y comercializar de forma mayorista subproductos cárnicos y derivados cárnicos elaborados y semielaborados, dígame embutidos, mezclas y ahumados, obtenidos en la industria propia de la empresa en

pesos cubanos y pesos convertibles, según las regulaciones establecidas por el Ministerio de la Industria Alimenticia.

- 4 Producir y comercializar de forma mayorista cuero curtido y natural de ganado mayor y menor en pesos cubanos.
- 5 Producir y comercializar de forma mayorista medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población, en pesos cubanos.
- 6 Producir y comercializar de forma mayorista muebles, productos de talabartería, todos ellos rústicos y artesanales al sistema de la agricultura, así como cueros de animales accidentados o depauperados, en pesos cubanos.
- 7 Comercializar de forma mayorista huesos y vísceras, a las entidades de Comercio y Gastronomía del territorio, en pesos cubanos.
- 8 Producir y comprar a las unidades productoras que atiende, para comercializar de forma mayorista tubérculos, raíces y otras viandas, granos, cereales, hortalizas, otros vegetales y frutas en estado natural, procesadas artesanalmente o de la minindustria propia de la empresa, ganado menor en pie, sus carnes y carbón vegetal, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- 9 Producir y comercializar de forma mayorista dulces en almíbar, encurtidos, vinos dulces y secos, vinagre a las entidades de Comercio y Gastronomía del territorio y unidades productoras de la empresa, en pesos cubanos.
- 10 Producir y comercializar de forma mayorista, hortalizas y condimentos frescos y secos con destino al consumo social y a entidades de los Ministerios del Interior y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, restaurantes vegetarianos y familiares, al programa de atención a la familia y enfermos con atención especial, y de forma minorista en los puntos de venta autorizados por el Consejo de la Administración Municipal, en los que se podrán comercializar además, raíces, tubérculos tropicales, plátano, maíz, sorgo, arroz popular, leña, carbón, aceite de ajonjolí, de maní, de girasol, de palma de corajo, y de otras plantas oleaginosas, frutas frescas o

deshidratadas, alimento animal (incluye piensos criollos), miel de abejas de la tierra y sus subproductos, pie de cría de aves rústicas y sus huevos, carne fresca de ganado menor, flores, posturas de plantas frutales, forestales y ornamentales, siempre que se produzca por la propia Unidad Empresarial de Base, todo ello en pesos cubanos.

- 11 Comercializar de forma minorista en los Consultorios Tiendas Agropecuarios los insumos para la producción y los productos de alta demanda para el sector agropecuario, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- 12 Prestar servicios a través de los Consultorios Tiendas Agropecuarios dentro del ámbito geográfico definido para la Agricultura Urbana de atención técnica y asesoría en las tecnologías de producción agropecuaria, para la aplicación de productos contra plagas y enfermedades, realización de podas, injertos, suero sanitario, suelos y fertilizantes, sanidad vegetal, riego y drenaje, en pesos cubanos.
- 13 Producir y comercializar de forma mayorista caña de azúcar como alimento animal, kingráss y otros pastos, medios de control biológico (entomófagos, entomopatógenos y biopreparados), materia orgánica, humus de lombriz, fertilizante órgano mineral, pienso criollo, plantas condimentos as y medicinales frescas o secas, semillas botánicas y agamitas que incluyen plántulas y posturas de hortalizas, artículos de alta demanda del sector agropecuario, subproductos de las cosechas para alimento animal, forraje verde y seco, envases para el acopio de productos agropecuarios, equipos y piezas mecánicas para las obras constructivas e hidráulicas vinculadas a la actividad agropecuaria, todo ello en pesos cubanos.
- 14 Producir y comprar a las unidades productoras que atiende, para comercializar de forma mayorista, flores y los excedentes del plan de plantas ornamentales, posturas de frutales y forestales, en pesos cubanos.
- 15 Producir y comprar a las unidades productoras para comercializar de forma mayorista, caña, frutas cítricas, café, cacao, leña, postes, postes vivos,

- resina, madera en bolo y rolliza, guanos, cujes, palmiches y yaguas, en pesos cub
- 16 Producir y comercializar de forma mayorista productos acuícola a las entidades del Ministerio de la Industria Alimentaría y a las unidades productoras, en pesos cubanos.
 - 17 Producir y comercializar de forma mayorista huevos criollos, miel de abejas y sus derivados en pesos cubanos.
 - 18 Comercializar de forma mayorista los insumos fundamentales para las producciones agropecuarias tanto producidas como adquiridas, además de artículos de alta demanda del sector agropecuario, a las unidades productoras y a entidades estatales productoras de alimentos en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
 - 19 Brindar servicios técnicos y de explotación y manejo del ganado mayor y menor, de laboratorio de leche, Agrotecnía, de topografía y muestreo de suelos, preparación de suelos, alquiler de equipos agrícolas y de la construcción, de capacitación en la actividad agrícola, medicina veterinaria, inseminación artificial y losa sanitaria, a las unidades productoras que atiende, en pesos cubanos.
 - 20 Brindar servicios de abasto de agua para la población , riego y para los animales, de montaje y desmontaje de tecnologías de producción, de maquinaria agrícola, de fumigación, de riego, de nivelación y drenaje, pesaje en básculas, cosecha, de maquinado, de servicios técnicos de aplicación de medios biológicos, de instalación y mantenimiento de redes eléctricas interiores en obras menores del sistema de la agricultura, de fertilización, almacenaje, fitosanitarios, talabartería, carpintería, aserrado de maderas, de reparación y construcción de envases para el acopio de la producción agropecuaria, molinazo de granos y semillas, micro centro de cubriciones, tracción animal y doma de bueyes, a las unidades productoras que atiende y a entidades estatales con producción agropecuaria, en pesos cubanos.

- 21 Brindar servicios de taller integral y de mantenimiento técnico integral a la maquinaria agrícola ligera, pesada e implementos, a equipos eólicos de extracción de agua y de la construcción, reconstrucción de máquinas herramientas, de ordeño mecánico y fumigación, a equipos ligeros y pesados de transporte, motores eléctricos y equipos electrónicos, maquinado, chapistería, soldadura, pintura, tornería, ponchera, y herrería, de construcción, reparación y mantenimiento de tranques, micro presas, reparación de calzado, de cercas eléctricas, sistemas de riego, pozos de agua, aforos, canales, lagunas de oxidación y drenajes, así como de desbroce, destape y construcciones de escombreras, de construcción de trochas contra incendios y pasos para ganado, a las unidades productoras que atiende, en pesos cubanos.
- 22 Otras actividades agropecuarias.

2.3 Diagnóstico sobre la situación financiera

Por existir diferentes acepciones sobre un mismo término se hace necesario definir los principales conceptos utilizados sobre el tema de análisis económico financiero.

La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico operativo de sus actividades reflejadas en los índices e indicadores financieros de carácter general y en los estadísticos operativos.

Se denominan razones ó índices a la expresión de la relación entre actividades contables, tienen valores propios o absolutos que presentan un nivel o cantidad determinada de actividad y un valor relativo en su comparación con otros (Weston 1965).

Los indicadores son cantidades que expresan el valor de un dato cualquiera. Un índice o indicador tiene un valor propio o absoluto, que representa un nivel o cantidad determinada de actividad y un valor relativo en su comparación con otros (Benítez 1997).

La información económica operativa necesaria para el análisis está contenida generalmente en los Estados Financieros básicos, los informes operativos de

producción a la gerencia, los Informes Anuales a las administraciones y, en general, en la información estadística que se genera.

Los análisis de los índices e indicadores de una actividad indicaran en sentido general la existencia o no de una desviación con una normativa o valor de comparación conocido, es decir, señalar que existe un problema y probablemente donde, pero no indica en modo alguno las causas del mismo, por lo que el análisis de los índices y la evaluación de sus valores absolutos o relativos constituye solamente el proceso inicial de medición de la eficiencia, que se completa con el análisis profundo todos de los factores involucrados, investigaciones, estudios especiales, etc., que permitirán llegar a conclusiones acerca de las desviaciones y, por tanto, de las medidas correctivas a aplicar (Benítez 1997).

El análisis de los estados financieros estudia las relaciones que existen entre los distintos estados contables en un momento dado, así como evalúa los mismos y dichas relaciones con en el futuro (Suárez 1986).

El análisis de los resultados de la contabilidad, mediante el sistema de índices o ratios, es absolutamente imprescindible, consiguiendo con esto una de las medidas más importantes que debe ser tomada por cualquier empresario, ya que le permiten visualizar todas sus operaciones financieras relacionándolas con las partidas del balance y la producción real de las unidades.

Las razones financieras son significativas solamente cuando se comparan con otras razones.

Son usuales dos tipos de comparación de cruces y series de tiempo. Las comparaciones de cruce incluyen razones de de comparación que se calculan en épocas determinadas, con razones similares que se obtienen de fuentes diferentes.

Las comparaciones de cruce permiten que la empresa determine su marcha con respecto a otra empresa similar o a la totalidad de la rama. Las comparaciones de series de tiempo o históricas involucran únicamente la comparación del funcionamiento actual con su desempeño en épocas diferentes para determinar si está progresando o perdiendo fuerza.

Las comparaciones de series de tiempo son sumamente útiles para efectos de control interno.

Las razones más comunes pueden dividirse en cuatro grupos, razones de liquidez y de actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad y razones de cobertura.

Dentro del grupo de razones liquidez y actividad se encuentra la medida de liquidez que es la capacidad que tiene la empresa para pagar sus facturas a medida que vencen, pueden determinarse por su capital neto de trabajo, su razón circulante o la razón de la prueba del ácido.

La liquidez o la actividad del inventario puede calcularse por su rotación o por su plazo promedio; la de las cuentas por cobrar y se puede calcular por la rotación de estas o por su plazo promedio y la de las cuentas por pagar se puede calcular por la rotación de éstas o su plazo promedio.

Los procedimientos de análisis de antigüedad pueden aplicarse a las cuentas por cobrar o por pagar para formarse una idea mejor de su liquidez.

Técnicas básicas para el análisis económico financiero

En el análisis de la información de los estados financieros se puede utilizar diferentes técnicas, para evaluar la relevancia de la información disponible, tanto por los usuarios internos (gerentes y funcionarios de la entidad), como por los usuarios externos (acreedores, inversionistas, gobierno, etc.). Las cifras de los estados financieros no son relevantes por si mismas, éstas adquieren significación cuando son relacionadas o comparadas con otras y por la dirección de los cambios desde un período anterior.

Los estudios bibliográficos realizados nos permitieron constatar que dentro de las técnicas más ampliamente utilizadas para el análisis económico financiero podemos citar:

- ✓ Análisis porcentual, o vertical
- ✓ Análisis comparativo, horizontales o de tendencia
- ✓ Análisis de índices o razones financieras
- ✓ Cálculo del equilibrio financiero
- ✓ Variación de capital de trabajo

- ✓ Método de sustituciones consecutivas o en cadena
- ✓ Gráficos de los estados
- ✓ Pirámide de razones (Método Dupont)

No se puede decir que, una técnica es mejor que otra, porque cada proceso de análisis es distinto y las respuestas son distintas y generalmente se obtiene en base a un profundo análisis de los resultados de las diferentes técnicas y, por tanto, el analista tiene libertad para utilizar los procedimientos y técnicas que considere conveniente para su análisis.

➤ **El Análisis Porcentual o Vertical**

El análisis porcentual consiste en reducir una serie de cantidades relacionadas a una serie de porcentajes sobre una base dada. Generalmente en el análisis del Estado de Resultados se determinan los porcentajes de todas las partidas con relación a las ventas netas, que es equivalente al 100 %. Este tipo de análisis facilita las comparaciones, y es útil para evaluar la magnitud y cambios relativos de las diferentes partidas. Además, la reducción de los valores monetarios a porcentuales puede facilitar la comparación entre entidades de diferente volumen de operaciones, dentro de la misma rama de la economía.

➤ **El Análisis Comparativo, Horizontal o de Tendencias**

Se denomina análisis comparativo al análisis de los mismos datos del año corriente con el año anterior, de forma tal que puedan determinarse los aumentos y disminuciones de las diferentes partidas tomando un período como base. Mientras que los análisis de índices presentan una visión semejante a una foto instantánea, el análisis comparativo muestra lo sucedido durante un período determinado de tiempo.

El análisis de tendencia, es una variante del análisis horizontal, en que las comparaciones y las variaciones, tanto en números absolutos, como en porcentaje es calculado por un número de años superior a dos, Este análisis tiene una gran importancia, porque destaca la dirección de los principales indicadores del negocio durante un período que generalmente es de 5 o más años.

Estos estados se presentan en forma de columnas o matricial donde las columnas representan los períodos y las filas las diferentes partidas a analizar, pudiéndose

establecer columnas adicionales para promedios, por cientos de crecimiento, relaciones entre períodos, etc.

➤ **El análisis de índices o razones**

Se denomina índice o razón a la expresión de la relación entre dos cantidades o magnitudes. Los índices son el punto de partida de los análisis financieros, ya que ellos constituyen elementos que ofrecen información fundamental de la entidad.

Existen variados criterios en cuanto a las clasificaciones o agrupaciones de los principales índices o razones financieras.

Calva Mercado, Alberto (1996), las clasifica en: de liquidez, de apalancamiento o solvencia, de rendimiento o rentabilidad, de actividad y de mercado.

Moré Prada, Norma y Omayra Morales (2001), las clasifica en: de liquidez, de solvencia, de apalancamiento (endeudamiento), de actividad, de cobros y pagos, de rentabilidad, de las ventas y de autofinanciación.

Demestre Castañeda, Ángela y colectivo de autores (2005), las clasifica en: de liquidez, de solvencia, de apalancamiento, de actividad, de cobros y pagos, de rentabilidad, de crecimiento y de autofinanciación.

Montero Cuellar, Mario Favier (2008) asumió el criterio de Weston en su libro titulado “Fundamentos de Administración Financiera” y las clasifica en: de liquidez, de apalancamiento, de actividad, de rentabilidad, de crecimiento y de valuación. A tales efectos coincidimos con ese criterio y se explican a continuación.

- **Razones de Liquidez:** Miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.
- **Razones de Apalancamiento:** Miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante deudas.
- **Razones de Actividad:** Miden el grado de efectividad con que la empresa está utilizando sus recursos.
- **Razones de Rentabilidad:** Miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.
- **Razones de Crecimiento:** Miden la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en el crecimiento de la economía y de la industria.

- **Razones de Valuación:** Miden la habilidad de la administración para crear un valor de mercado superior a los desembolsos de los costos de inversión.

En el **Anexo 2**, se explica la clasificación y formas de cálculo de algunas razones financieras que forman parte de los grupos anteriormente señalados.

Limitaciones del análisis de razones financieras

Aunque las razones financieras son herramientas excepcionalmente útiles, tienen ciertas limitaciones y deben ser usadas con precaución.

- Están basadas en información que puede estar sujeta a las fluctuaciones de la inflación/deflación.
- Pueden existir limitaciones al realizar comparaciones con otras empresas debido a sistemas o políticas contables propias, o a características extraordinarias.
- Parte de la información importante de una empresa no aparece en los estados financieros (cambios en la dirección, desarrollo tecnológico, etc.)

De este modo para el análisis financiero de una empresa se tendrá en cuenta las características de la misma y sus datos contables básicos sobre las cuales se basarán la aplicación de razones financieras sin especular similitud de situaciones de otras entidades, ni con espíritu de comparar estos resultados que deben ser individuales y muy bien fundamentados.

➤ **Cálculo del equilibrio financiero**

Comparando las cifras que se indican en el balance en sus distintas masas de activo, pasivo y capital contable, se puede conocer si una empresa es o no solvente y liquida sus deudas, es decir si presenta equilibrio financiero.

Para que una empresa posea equilibrio financiero debe cumplir dos condiciones:

- Tener liquidez o sea que su activo circulante sea mayor que el pasivo circulante.
- Tener solvencia o sea que el activo real sea mayor que el financiamiento ajeno.

➤ **Variación de capital de trabajo**

Se entiende por **capital de trabajo** a lo relacionado con las partidas que componen el activo circulante y el pasivo circulante. Es decir, se trata del efectivo, de las inversiones temporales, cuentas y efectos por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, préstamos bancarios, y de otros activos y pasivos de corto plazo.

El **capital de trabajo** bruto de una empresa está representado por las partidas que integran el activo circulante.

$$\text{Capital de Trabajo Bruto} = \text{Activo Circulante}$$

La definición más común de **capital de trabajo** es la diferencia entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante de una empresa, que es a lo que se llama **capital de trabajo neto**. Una empresa cuenta con Capital de Trabajo mientras sus Activos Circulantes sean mayores que sus Pasivos Circulantes. La mayoría de las empresas deben operar con algún Capital de Trabajo, el monto depende en gran medida del campo industrial en que operen. Las empresas con flujo de cajas muy predecibles, pueden operar con un Capital de Trabajo negativo.

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

El capital de trabajo neto es la parte del activo circulante financiado con fuentes de largo plazo y capital contable. Esto implica que de la operación de la empresa diaria, lo que está apoyado por el capital de trabajo neto no representa para ella una presión de pago a corto plazo.

La existencia de Capital de Trabajo está muy relacionada con la condición de liquidez de la empresa, sin embargo, hay que tener en cuenta el grado de liquidez de cada Activo Circulante y el grado de exigibilidad de cada Pasivo Circulante. Lo que da origen a la necesidad de Capital de Trabajo es la naturaleza no sincronizada de los flujos de caja de la empresa.

Muchas veces las causas más frecuentes de dificultades financieras son:

1. Inventarios Excesivos: Trae aparejado pérdidas por deterioro, almacenaje, obsolescencias, etc.
2. Exceso de cuentas por cobrar y cuentas por pagar: Representa inmovilizaciones de medios.

3. Inversión en activos fijos tangibles por encima de las necesidades de la Empresa: Da lugar a un aumento del costo de producción y por ende una disminución de la rentabilidad de la empresa.
4. condiciones operativas muy por debajo de las demás empresas similares.
5. volumen de ventas muy elevado no proporcional a la fuente de medios propios.
6. planificación y distribución incorrecta de la utilidad.

2.4 Análisis del comportamiento económico y financiero de la Empresa Agropecuaria "FNTA".

En el diagnóstico de la situación en relación con el funcionamiento de la empresa objeto de estudio, se aplicaron distintos métodos empíricos como las encuestas y el análisis de documentos a través de los cuales y con el auxilio de técnicas investigativas como las entrevistas y la elaboración de la matriz DAFO, posibilitaron descubrir las principales problemáticas asociadas al campo investigativo. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

- **Principales deficiencias que afectan la situación financiera según la encuesta realizada por orden de puntuación (Anexo No 3).**
 - a) Mala aplicación de sistemas de pago en la actividad agrícola.
 - b) No existe una adecuada planificación que favorezca el uso del dinero. No se realizan flujos de efectivos por periodos.
 - c) Deficiente gestión de cobros fundamentalmente con las unidades productoras de base asociadas a la entidad: UBPC, CPA, CCS.
 - d) Mala administración de los créditos bancarios aprobados, lo que se manifiesta principalmente en la ausencia de elementos regulatorios de su uso tales como las fichas de costos, planes de gastos por elementos y centros de costos así como solicitudes sin un análisis correcto del amparo productivo.
 - e) No existe una adecuada proyección estratégica en la empresa.
 - f) No se realiza correctamente la valoración periódica de la masa y los estimados productivos agrícolas.

La determinación de las debilidades y amenazas permitieron determinar aquellos elementos presentes en el entorno para poder valorar su impacto sobre la problemática estudiada. Los resultados fueron los siguientes.

Debilidades

- Escasa asesoría en materia legal.
- Empleo de modalidades de comercialización y contratación no ajustadas a las condiciones de la entidad lo que generaba incumplimientos reiterados con los clientes.
- Insuficiente cultura jurídica de cuadros directivos y demás funcionarios.
- Insuficiente cultura económica de cuadros directivos y demás funcionarios. Realización de las ventas sin la existencia de un contrato.
- Mala gestión de cobros, la no realización de conciliaciones periódicas con clientes y proveedores y por consiguiente, elevados saldos de cuentas por cobrar y por pagar.
- Inefectividad de las estrategias comerciales.
- Los estados financieros no reflejan fielmente el estado real de la actividad y sus resultados.
- Mala administración de los créditos bancarios.

Amenazas

- El 85 % del terreno agrícola se ubica en zonas geográficamente secas con suelos de muy mala calidad.
- La alimentación animal en la especie porcina depende fundamentalmente de las asignaciones de piensos industriales cuya producción está condicionada por la importación de materias primas.
- Incremento sostenido de los productos agroquímicos en el mercado mundial.
- Situación delictiva del entorno.

Análisis de indicadores económicos seleccionados.

En la realización del análisis de los principales indicadores económicos seleccionados se puede ver como a pesar de que la entidad alcanza utilidades al

cierre de 2011, presenta sobregiros significativos en los gastos asociados a salario y seguridad social, combustibles y alimento animal, resultando significativo el primero de ellos por ocupar el 73 % dentro de la estructura de gastos corrientes de la empresa. Al profundizar en las causas de estas alteraciones, se pudo comprobar que en el caso particular del salario, el mayor efecto lo constituye la mala aplicación de sistemas de pago y sistemas de estimulación asociados a los resultados finales de la producción o la prestación de servicios.

Tabla No 2.1 muestra las cifras históricas del comportamiento de estos indicadores.

Tabla No 2.1 Análisis de las cuentas por cobrar por periodos.				
u/m : mp				
Cuentas por Cobrar	Cierre	Cierre	Cierre	% del Total 2011
	2009	2010	2011	
Hasta 30 Días	63,80	245,40	247,00	28,82
Entre 30 - 60 Días	210,40	226,80	45,40	5,30
Entre 60 - 90 Días	117,20	112,40	62,70	7,32
+ de 90 Días	229,40	278,80	501,80	58,56
Total			856,90	100,00

Fuente: Estados de Cuenta Bancarios Dirección Económica

La situación de las cuentas por cobrar es igualmente difícil. La tabla anterior muestra que tipifica la tendencia al envejecimiento de las deudas por cobrar a clientes. En la revisión documental de las deudas envejecidas por clientes se constató que el mayor volumen de estas se concentra en la Dirección Municipal de la Vivienda a partir de los contratos de construcción con los cuales está comprometida la empresa. Un detalle significativo en este particular asunto es que aun cuando este cliente clasifica como habitual, las deudas que se generan por sus impagos están asociadas a actividades generadoras de elevados ingresos que pueden favorecer la liquidez de la entidad lo cual no se manifiesta en la práctica actual. De igual manera debe ser referida la incidencia de las cuentas por cobrar a las unidades de base (UBPC,

CPA y CCS) quienes constituyen clientes internos del propio sistema del Ministerio de la Agricultura.

Tabla No 2.2: Cuentas por pagar por períodos			
u/m : mp			
Cuentas por Pagar	Cierre	Cierre	Cierre
	2009	2010	2011
Hasta 30 Días	92,40	416,50	280,70
Entre 30 - 60 Días	60,00	73,60	40,20
Entre 60 - 90 Días	11,90	29,70	32,20
+ de 90 Días	130,70	223,40	144,70
Total			217,10

Fuente: Estados de Cuenta Bancarios Dirección Económica

Los mayores volúmenes de cuentas por pagar se concentran en la escala de más de 90 días, en cada uno de los años analizados. Las causas de esta situación está asociada a malas prácticas comerciales donde se puede mencionar como elemento de gran importancia el actual esquema de suministros mediante el cual la entidad tiene la responsabilidad de financiar las compras destinadas a los productores primarios principalmente a las UBPC asociadas a ella.

- Análisis de los créditos bancarios.

La situación crediticia de la empresa es desfavorable para el manejo de sus finanzas tanto como para el prestigio institucional que posibilite el acceso a nuevas fuentes de financiamiento de este tipo. Al concluir el año 2011, la situación de las líneas de créditos para operaciones corrientes (excluyen inversiones) otorgadas a la empresa era la siguiente:

Tabla 2.3 Situación de los créditos corrientes por líneas de préstamos						
u/m: mp						
Líneas de Producción	Créditos de u/m	Vencidos de 2008	Vencidos de 2009	Vencidos de 2010	Vencidos de 2011	Total
Créditos para Cultivos Varios (excepto plátano) y Hortalizas	mp	1 025.08	521.70	321.50	109.80	1978.08
Créditos para Frutales	mp	-	-	52.60	12.35	64.95
Créditos para actividad forestal	mp	-	-	-	10.80	10.80
Créditos A. Porcinos	mp	-	-	-	54.26	54.26
Totales	mp	1 025.08	521.70	374.10	187.22	2 108.10

Fuente: Estados de Cuenta Bancarios Dirección Económica.

Como se puede apreciar existe un elevado nivel de endeudamiento bancario que resulta significativo en la actividad de cultivos varios donde existe el 94.0 % del total de dicha deuda. En relación con esta problemática se puede agregar como limitante que las condiciones productivas de la empresa no son favorables en cuanto a calidad de suelos, disponibilidad de semillas certificadas las que solamente se pueden adquirir mediante compra a los proveedores de las mismas y disponibilidad de riego ya que todos los cultivos se producen en condiciones de secano.

- Comportamiento de los Índices financieros seleccionados.

Análisis de la Razón Circulante o Solvencia.

La razón circulante o solvencia muestra el número de veces que el activo circulante contiene al pasivo circulante. Nos permite medir el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir las fluctuaciones en flujo de efectivo que se genera a

través de la relación de las cuentas de activo y pasivo que integran el ciclo financiero a corto plazo.

Cabe significar que una razón mayor a la unidad indica que la entidad puede cubrir todas sus obligaciones a corto plazo y aún le quedará un excedente para enfrentar sus necesidades o eventualidades, mientras que un índice excesivamente alto podría reflejar la falta de una buena administración del circulante. A continuación se muestra su análisis en la empresa estudiada:

Tabla No 2.4 Análisis de la razón circulante o solvencia				
No	Partidas	2010	2011	Variación Absoluta
1	Activo Circulante	121 526.00	109 417.00	(12 109.00)
2	Pasivo Circulante	218 632.00	315 148.00	96 516.00
3	Razón Circulante	0.55	0.34	-0.21

Fuente: Balance General Empresa Agropecuaria FNTA.

La Empresa disminuye su razón circulante en \$ 0.21. En los dos periodos analizados se muestra una situación desfavorable ya que se consideran insuficientes las cantidades disponibles para enfrentar las obligaciones a corto plazo.

- **Análisis de la Razón Rápida o Prueba Ácida.**

La liquidez inmediata conocida también como razón rápida o prueba ácida mide la capacidad de enfrentar las obligaciones más exigibles, es decir, las deudas a corto plazo a partir de los activos circulantes sin incluir las partidas menos líquidas (inventarios y pagos anticipados).

Se evalúa de favorable cuando es mayor o igual a uno. Cabe significar que un resultado muy alto expresa inmovilización del efectivo y de cuentas por cobrar.

Numerosos autores en reconocidas publicaciones plantean que tomando en consideración el grado de acidez, esta prueba es más ácida que la razón circulante y menos ácida que la razón de caja. A continuación se muestra su análisis:

Tabla No 2.5 Análisis de la razón rápida				
No.	Partidas	2010	2011	Variación Absoluta
1	Activo Disponible	74 215.00	51 920.00	22 295.00
2	Pasivo Circulante	218 632.00	315 148.00	96 516.00
3	Razón Rápida	0.33	0.16	- 0.17

Fuente: Balance General Empresa Agropecuaria FNTA

La evaluación de este índice es igualmente desfavorable. La entidad disminuye significativamente sus posibilidades de enfrentar los compromisos contraídos, reduciéndose en \$ 0.17 el índice.

- **Análisis de la Razón de Caja o Tesorería.**

La razón de caja o tesorería reviste gran importancia en el análisis de la liquidez, ya que la misma expresa el riesgo financiero que corren los acreedores. Mide la

disponibilidad de efectivo para cada peso de deuda a corto plazo, siendo ésta la prueba más amarga de la entidad.

Una razón de 0.50 pesos pudiera ser aceptable. A continuación se muestra su análisis:

Tabla No 2.6 Análisis de la razón de caja				
No.	Partidas	2007	2008	Variación Absoluta
1	Efectivo	31 850.00	24 740.00	7 110.00
2	Pasivo Circulante	218 632.00	315 148.00	96 516.00
3	Razón de Caja	0.15	0.07	0.08

Fuente: Balance General Empresa Agropecuaria FNTA

2.5 Propuesta de acciones para la mejora situación financiera a mediano y largo plazo de la Empresa Agropecuaria "FNTA".

Para la elaboración de las acciones encaminadas a mejorar la situación financiera a mediano y largo plazo, se partió de la consideración de que en los momentos actuales, la entidad presenta un estado económico y financiero extremadamente difícil y los intentos transformar este estado en el estado deseado, deben ser paulatinos y requerirán de un tiempo prudencial. Aparejada a la incidencia de los factores objetivos implicados en esta problemática, el factor subjetivo cumplirá un papel determinante ya que es preciso que las tareas se enfrenten con entera convicción y conciencia de que se pueden alcanzar los objetivos propuestos.

Se proponen 7 acciones con este objetivo:

1. Coordinar la realización de inventarios totales de las producciones agropecuarias en proceso para reevaluar las mismas y poder conocer con exactitud el valor representado en las mismas. Esta acción incluiría:

- **Análisis de los saldos agrícolas.**
 - a) Mediciones de las áreas cultivables (sembradas y vacías) para reajustar las dimensiones estadísticas.
 - b) Reevaluar el estado vegetativo de los cultivos sembrados para determinar los rendimientos estimados.
 - c) Reajustar los valores de las plantaciones según los libros de la contabilidad
- **Análisis de los saldos pecuarios.**
 - a) Coordinar la realización de conteos generales de todas las especies animales en explotación.
 - b) Reevaluar los pesos estimados de las distintas especies animales en correspondencia con sus categorías y estado físico real.
 - c) Efectuar el reajuste de los saldos contables.
- **Análisis de los saldos de construcciones en proceso.**
 - 2. Efectuar un levantamiento general de los objetos de obra en proceso en la entidad y evaluar a partir de las cartas técnicas el grado de avance de las obras y en correspondencia con ello, reajustar los saldos de la contabilidad.

La investigadora ha decidido incluir esta acción considerando que en informes de control existentes en la entidad, se detalla la problemática asociada a la sobre valoración de la masa ganadera y las plantaciones agrícolas, lo cual distorsiona los resultados que muestran los estados financieros que al propio tiempo son empleados para los trámites bancarios de solicitud de créditos como la principal fuente de financiamiento de la empresa.

- 3. Responsabilizar a la Dirección de Recursos Humanos con la revisión de los actuales sistemas de pago iniciando la misma por aquellas actividades cuya situación productiva se encuentre más afectada. Durante la investigación se pudo conocer que existen actividades agrícolas vinculadas a estos esquemas sin que se cuente con los respaldos productivos ni financieros. Según estimados de esta Dirección, por este concepto la entidad eroga mensualmente una cifra entre 48.00 – 55.00 miles de pesos con la inclusión de nuevas estructuras.

4. Poner en práctica un sistema de estimulación salarial para el Centro de Gestión Contable que garantice incrementar el número de sus servicios y consiguientemente sus ingresos potenciales. Los servicios que pueden agregarse al área y que no se explotan en la actualidad son los siguientes:

a) Asesoría en Control Interno

- Potencial de Ingresos Anuales: \$ 14 050.00

b) Confección de nóminas para pago de salarios.

- Potencial de Ingresos Anuales: 8 500.00

c) Impresión de informes y documentos oficiales a productores primarios (UBPC, CPA, CCS).

- Potencial de Ingresos Anuales: 2 100.00

d) Estudios y análisis económico productivos

- Potencial de ingresos Anuales: 2 100.00

Ingresos Potenciales Total: \$ 27 200.00

5. Iniciar la ejecución de los 2 proyectos dedicados a la actividad porcina que se encuentran aprobados y cuyo financiamiento está disponible para todas sus fases y componentes. Esta acción está encaminada a iniciar 2 proyectos cuyas características son las siguientes:

- **Proyecto No I:** Compra de 250 precavas que serán cebadas de manera intensiva hasta alcanzar un peso de 85 Kg. Este proyecto puede reportar a la entidad un total de \$ 112 000.00 de ganancia neta ya que se comercializarían a precios diferenciados.

- **Proyecto No II:** Nave de cría de reproductoras porcinas con una capacidad de 40 animales. Serviría de complemento al proyecto anterior al suministrar las precavas que se llevarías hasta el peso de sacrificio.

6. Implantar un sistema de estimulación por los resultados finales en la gestión de cobros al Departamento Comercial. La gestión de cobros tiene que ser itinerante y sistemática y se ha valorado la posibilidad de colocar nuevo personal en esta área, sin embargo los estudios de la Dirección de Recursos Humanos demuestran que resulta más ventajoso aplicar esta variante al personal que actualmente labora en el mismo.

7. Iniciar la construcción de una nave para 2000 ponedoras cuya ejecución está aprobada para el 2012 y contándose con las posibilidades reales de alimentos para ellos. Las ganancias netas de esta actividad se calculan según el estudio de factibilidad del proyecto en % 9 500.00 anuales.

CONCLUSIONES

- La revisión de las diferentes fuentes bibliográficas consultadas permitió organizar el marco teórico referencial que sustenta la investigación para llegar a formular una conceptualización de las principales definiciones, indicadores, elementos y tendencias relacionados con el ciclo de cobro, lo que permitió la elaboración del plan de acción.
- Las acciones propuestas para la mejora de la situación financiera a mediano y largo plazo en la Empresa Agropecuaria "FNTA" favorecerán su desempeño futuro.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar acciones de capacitación a los directivos y al personal de la entidad vinculado a la actividad económica para fortalecer la aplicación de análisis de este tipo lo que permitirá descubrir nuevas reservas en favor de los resultados productivos y económicos.
2. Presentar al Consejo de Dirección de la entidad estudiada el informe de investigación para que sea utilizado y preservado como material de consulta en el centro y en otras unidades productivas del sector con similares características incluidas las unidades productoras de base : UBCP, CPA y CCS.
3. Continuar las investigaciones en relación con el tema para procurar el descubrimiento de nuevas reservas ocultas en el potencial productivo de la empresa que favorezcan una mejora de su actual situación a mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoria e Interpretación. España: Editorial Donostiarra, 1998.
2. Benítez Miranda Miguel Ángel, Miranda Derribas María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección. Cuba; 1997.
3. Calva Mercado Alberto: Lo que todo ejecutivo debe saber sobre finanzas. México: Editorial Grijalva; 1996.
4. Colectivo de Autores. Fundamentos económicos de la producción agropecuaria. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Cuba; 1982.
5. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto- Ley 281/07 “Reglamento para la implementación y control del sistema de dirección y gestión empresarial y estatal”. [Havana Cuba](#); 2007.
6. Demostré Castañeda Ángela. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. CECOFIS; 2005
7. Gil Moren Inés María: “Análisis de la cadena de impagos del sistema empresarial cubano [Tesis doctoral] Cuba; 1999.
8. Gómez Iznaga Clarisabel. Análisis e interpretación de los estados financieros. [CD-ROM] La Havana: Desiciones Balkan; 2008.
9. Gómez Iznaga, Clarisabel. Gestión contable financiera en el turismo [CD-ROM] La Habana: Ediciones Balcón Ediciones Balcón; 2006.
10. González Ferrer, Charles y Miranda Torres Rubén: Economía Agropecuaria. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación; 1982.
11. González Jordán Benjamín: Las Bases de las Finanzas Empresariales. Cuba: Editorial Academia; 2003.
12. Martín Martínez, Gregory. Marco teórico de una estrategia funcional en una unidad estratégica de economía y finanzas. monografía en Internet] monografias.com; 2006 [acceso 24 de marzo del 2010]. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos42/economia-y-finanzas/economia-y-finanzas.shtml>.

13. Martínez Ferrero, Eduardo: Estrategia y Administración agropecuaria. Buenos Aires: Editorial Torques S.A.; 1995.
14. Material de Consulta. Conferencia Cuadros Interpretación de los Estados Financieros elaborado por la CANEC.
15. Ministerio de Auditoria y Control. Resolución 26/06 “Guía Metodológica para la Auditoria de los Estados Financieros” y “Guía Metodológica para la Auditoria de Gestión”. La Havana, Cuba; 2006.
16. Navarro Silverio Ariadna. Propuesta de procedimiento para la determinación de la estrategia económica financiera. [monografía en Internet] monografias.com; 2006
Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/estrategia-economico-financiera/estrategia-economico-financiera2.shtml>.
17. Nova González, Armando. El sector agropecuario en Cuba. Revista Nueva Sociedad Nº 216, julio-agosto de 2008. <www.nuso.org>.
18. Zumáquelo Posada, Ovidio: Economía de la Agricultura Socialista. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación; 1983.

Anexo No.1

Comportamiento de las producciones seleccionadas de la agricultura no cañera 2009 y 2010			
Viandas total	2 236,0	2 316,4	103,6
De ello: Papa	278,6	191,5	68,7
Boniato	437,1	450	103
Malanga	199,4	165,8	83,1
Yuca	315,8	399,4	126,5
Plátano fruta	245,4	294,5	120
Plátano vianda	425	511,8	120,4
Hortalizas total	2 548,8	2 261,9	88,7
De ello: Tomate	750	577,6	77
Cebolla	131,3	111,1	84,6
Ajo	40,2	41,8	104
Col	160,3	107,9	67,3
Cereales total	586,6	614,4	104,7
Arroz consumo	281,8	247,4	87,8
Maíz	304,8	367	120,4
Leguminosas total	110,8	87,5	79
Frijoles	110,8	87,5	79
Cítricos total	418	321,6	76,9
Naranja dulce	261	135	51,7
Toronja	121,5	151	124,3
Limón	8,3	9	108,4
Otros	27,2	26,6	97,8
Otras Frutas total	748	800	107
Mango	269,3	228,9	85
Guayaba	84,9	78	91,9
Fruta bomba	95,7	192,6	201,3
Otros	298,1	300,5	100,8

Anexo No.2

Clasificación y formas de cálculo de algunas razones financieras.

RAZON	COMO SE CALCULA	NORMA
1.-Solvencia General	$\text{Activos Circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$	Igual o mayor a 2
2.-Solvencia Real	$(\text{Activos Circ.} + \text{Activos Fijos}) / \text{Pasivos Totales}$	Mínimo 2
3.-Liquidez Inmediata	$(\text{Act. Circ.} - \text{Invent.}) / \text{Pasivos Circulantes}$	Mayor o igual a 1
4.-Liquidez Disponible	$\text{Efectivos} / \text{Pasivos Circulantes}$	Entorno de 1
5.-Razón de Estabilidad	$\text{Financ. Ajenos} / \text{Financ. Propios}$	Entre 40 y 60
6.-Endeudamiento	$\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$	Menor de 50 %
7.-Propiedad	$\text{Patrimonio} / \text{Activos Totales}$	Mayor de 50 %
8.-Rentabilidad Bruta	$\text{Utilidad} / \text{Ventas}$	La mayor cantidad
9.-Rentabilidad Neta	$\text{Utilidad} / \text{Total de Activos}$	La mayor cantidad
10.-Rentabilidad Financiera	$\text{Utilidad} / \text{Patrimonio}$	La mayor cantidad
11.-Rotación de las Ctas.x Cob, días	$\text{Saldo Cta. x Cob.} / \text{Ventas créd.} * 360$	Hasta 30 días
12.-Rotación de las Ctas.x Cob , %	$\text{Saldo CEAS x Cob.} / \text{Ventas} * 100$	Hasta un 8 %

Anexo No,3

Encuesta sobre las deficiencias que afectan la situación financiera.

1. Mencione 3 elementos que a su consideración influyen sobre la situación financiera de la empresa.
2. Considera UD que la situación financiera de la empresa se debe a factores internos ____ externos _____. Marque con una X.
3. La situación financiera de la empresa podrá solucionarse :
 - A corto plazo (1 año) _____
 - A mediano Plazo (hasta 5 años) _____
 - A largo plazo (en más de 5 años) _____
4. ¿ A UD se le ha informado personalmente o en reuniones colectivas en que radican los problemas financieros de la empresa? SI ____ No ____
5. ¿Como UD considera la calidad de los sistemas de pago aplicados en la actualidad en la empresa?:
 - Bien aplicados ____ Mal aplicados _____
6. ¿Considera UD que la administración hace un uso correcto del dinero de que dispone la empresa? SI ____ No ____
7. ¿Considera UD conveniente la política actual de administración de los créditos otorgados por el banco a la empresa? SI ____ No ____