

Universidad de Sancti Spíritus
José Martí Pérez
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Departamento de finanzas y economía



TRABAJO DE DIPLOMA

PLANIFICACION FINANCIERA EN LA EMPRESA DE CONSERVAS DE VEGETALES “SANCTI SPIRITUS”

Autor: Juan Bárbaro Roque Rodríguez
Tutor: Lic Leosdanys Jerónimo.

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma se desarrolló en la Empresa de Conservas de Vegetales “Sancti Spíritus”, la cual está subordinada a la Unión de Conservas de Vegetales. Esta es una fábrica reconocida por la elaboración de productos en conservas para el mercado nacional y en divisas.

En su proceso de planificación se destacan las siguientes secciones del plan: *Plan de Ventas y el Plan de Producción*. Estos planes se explican detalladamente y se realiza un diagnóstico mediante un análisis económico financiero señalando las limitaciones más relevantes que se hallaron durante el estudio. A partir de este diagnóstico y de las acciones de mejora, se realizan las propuestas de un plan financiero, mediante la elaboración del Presupuesto de Ventas, de Producción, de Inversión, de Administración y por último el Presupuesto de Efectivo, todos con un horizonte temporal de un año. Todos estos presupuestos se realizan con el fin de proyectar el Estado de Resultado de la empresa, y así contribuir a perfeccionar el proceso de planificación financiera en la entidad seleccionada.

ÍNDICE

RESUMEN.....	
ÍNDICE.....	
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....	6
1.1. Aspectos generales de la planificación.....	6
1.2. La Planificación financiera.....	11
1.3. Proyección del Estado de Resultado.....	19
1.4. Análisis económico financiero.....	22
CAPITULO II DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO EN LA EMPRESA “SANCTI SPÍRITUS”.....	29
2.1. Composición de la empresa de Conservas y Vegetales “Sancti Spíritus”.....	29
2.2. Análisis económico financiero.....	44
2.3: Proceso de planificación en la empresa “Sancti Spíritus”.....	68
CAPITULO III PRESUPUESTACIÓN Y PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADO EN LA EMPRESA “SANCTI SPÍRITUS”.....	73
3.1. Elaboración de los presupuestos.....	73
3.1.1. Presupuesto de Ventas.....	73
3.1.2. Presupuesto de Producción.....	74
3.1.3. Presupuesto de Administración.....	82
3.1.4. Presupuesto de Inversión.....	85
3.1.5. Presupuesto de Efectivo:.....	88
3.3: Proyección del Estado de Resultado.....	90
3.2.1. Estado de Resultado Proyectado.....	90
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	96

INTRODUCCIÓN

Hacer planes o proyectos es algo que realizan tanto las personas como las organizaciones para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas. En las empresas, la actividad de planificar implica tomar las decisiones más adecuadas, frente a una variedad de alternativas, en cuanto a lo que se hará en el futuro. Así mismo, ayuda a eliminar los imprevistos y minimizar los riesgos, además de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

La empresa de Conservas de Vegetales “Sancti Spíritus” contribuye con su actividad productiva a la satisfacción de determinadas necesidades de la sociedad. En su proceso de planificación desarrolla los planes de ventas y de producción, que si bien los realiza en la práctica, todavía se presentan algunas limitaciones al no realizarlos de forma satisfactoria, como también no se concluye el proceso de planificación financiera. Es por ello que se han realizado las propuestas indicadas para mejorar y perfeccionar este proceso, con el objetivo de que la empresa sea más competitiva y eficiente en el sector.

Por lo tanto, este trabajo tiene como **OBJETIVO GENERAL:**

Perfeccionar el proceso de planificación empresarial en la entidad objeto de estudio mediante la elaboración de presupuestos y la determinación de los problemas que

inciden sobre la planificación financiera.

Y como OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Destacar desde el punto de vista teórico, los principales aspectos relativos a la planificación financiera.
- Diagnosticar las principales limitaciones en el proceso de planificación de la empresa.
- Proponer acciones para mejorar el proceso de planificación en la empresa.

HIPOTESIS: Si se perfecciona el proceso de planeación financiera, habrá un uso racional de los recursos materiales y financieros, partiendo de la presupuestación de las partidas.

El trabajo está compuesto de tres capítulos. En el primero se consideran todos los aspectos teóricos concernientes a la planificación financiera, comenzando por un bosquejo general sobre la planificación y los tipos de planes, haciendo un breve resumen referente al análisis económico y financiero y por último acerca de la proyección del Estado de Resultado por los métodos existentes.

En el segundo capítulo, se realiza una breve caracterización de la Empresa de Conservas de vegetales “Sancti Spíritus”, incluyendo un breve análisis económico

financiero, para luego describir y explicar el proceso de planificación de la misma.

En el tercer capítulo se desarrollan los Presupuestos de Ventas, de Producción, de Administración y de Inversión y posteriormente el Presupuesto de Efectivo, para finalizar con la proyección del Estado de Resultado para el año 2010.

CAPITULO I: Consideraciones teóricas sobre la planificación financiera.

1.1. Aspectos generales de la planificación

Planear: Identificar cual es la mejor estrategia para alcanzar la seguridad que se desea obtener.

Gonzalo Carrillo

La palabra “plan” viene del latino *planus*, que no solo significa o da idea de algo plano o llano, sino también preciso y claro. En nuestros días, este término tiene muchas más acepciones, como resultado de la evolución y dinamismo de los planes a lo largo de los años.

En el siglo XVIII, “plan” se define también como la preparación de determinadas actividades, ya sea elaborar un proyecto o un plan de acción a seguir. En el siglo XIX aparece el verbo “planificar”, el cual se utiliza para designar la preparación de un plan. Más tarde, surge el sustantivo “planificación” y solo se emplea con el sentido de establecer por escrito la definición de los objetivos de las tareas a ejecutar y los medios para lograr el cumplimiento del mismo.

La planificación es la primera etapa del proceso administrativo que tiene como misión establecer qué se debe hacer, dónde, cómo, cuándo, y quién ejecutará la acción.

A lo largo de los años diversos autores han dado sus definiciones y criterios acerca de la planificación:

Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de la industria, etc. ¹

Planificación es aquel sistema de complejas decisiones con las que se previene sistemáticamente el proceso empresarial y se determina al menos en sus rasgos fundamentales.²

La incorporación de determinadas decisiones que es preciso tomar en el presente con la intención explícita de orientar el futuro en la dirección deseada. ³

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político-ideológico

¹ Gran enciclopedia ESPASA, Pág. 10 637

² Weber, W "Personalplanung". Pág. 18

³ "Planification à Long terme", Naciones Unidas. Pág. 69.

que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.⁴

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:⁵

Corto Plazo: cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos, a su vez, pueden ser:

Inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses

Mediatos: se fijan para realizarse en un período mayor de seis, o menor de doce meses

Mediano Plazo: su delimitación es por un período de uno a tres años

Largo Plazo: son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años

⁴ Resolución MEP 276/03

⁵ <http://apuntes.rincondelvago.com/planeacion-de-una-empresa.html>. 28/11/2008

Otra clasificación de los tipos de planes, plantea que existen dos tipos principales de planes:

Planes Estratégicos: diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización.

Planes Operacionales: proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos. Estos a su vez se pueden dividir de acuerdo a su uso de la siguiente manera:

Planes de un solo uso: se elaboran para alcanzar propósitos específicos y se disuelven una vez que estos se consiguen. Son cursos detallados de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro. Los principales tipos de planes de un solo uso son:

Programas: el programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades. Muestra los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso y el orden y la sincronización de cada paso.

Proyectos: son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo. Cada proyecto quedará bajo la responsabilidad del

personal asignado a quien se darán recursos y plazos específicos.

Presupuestos: son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período determinado de tiempo. Son ante todo, medios de controlar las actividades de la organización. Detallan los ingresos y también los gastos.

Planes Permanentes: siempre que las actividades de una organización se repitan varias veces, una sola decisión o un conjunto de decisiones pueden guiarlas en forma adecuada. Las situaciones se manejan de modo uniforme y previamente establecido. Los tipos principales de planes permanentes son:

Políticas: la política es una pauta general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de ella.

Procedimientos: el procedimiento ofrece un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo o periódicamente. Estas instrucciones detalladas guían a los empleados que realizan estas tareas y ayudan a asegurar una manera uniforme de tratar una situación concreta.

Reglas: establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Son los planes permanentes más explícitos y no son pautas del pensamiento ni de la toma de decisiones.

1.2. La Planificación financiera

“La planificación financiera no es más que un proceso en el cual se realiza la previsión y cuantificación en términos monetarios de los planes estratégicos, de gestión y operativos de la empresa. Dicho de otra manera, es la determinación de los recursos a corto, mediano y largo plazo que necesita la empresa para la toma de decisiones anticipadas que garanticen alcanzar las metas propuestas (misión y visión), así como hacer frente a las contingencias que pudieran surgir. Es decir, la planificación financiera debe permitir contar con los recursos necesarios para asumir gastos futuros previsibles y para afrontar gastos imprevistos.”⁶

La moderna planificación financiera se ha desarrollado a lo largo del siglo XX. Sus principales etapas son:

⁶ Planificación Financiera a Corto Plazo. Elaborado por Lic. Liber Méndez Corzo

1.- Principios de s. XX: práctica inexistente de la planificación financiera

- Planificación centralizada en las técnicas contables.
- Importancia del control de ingresos y gastos.

2.- AÑOS 50 y 60: Planificación financiera a largo plazo

- Planificación basada en las técnicas de previsión.
- Entornos estables y previsibles.

3.- AÑOS 70 y 80: Planificación estratégica

- Elaboración de modelos de planificación.
- Análisis de las estrategias.

4.- A PARTIR DE LOS 90: Estrategia financiera de la empresa

- La estrategia basada en la creación de valor y la liquidez.
- Globalización de los mercados.

Actualmente la planificación financiera es un arma de gran importancia con la que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón

hoy, las empresas se toman en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

Para muchos expertos en la materia la planificación financiera es necesaria ya que las decisiones de financiación e inversión se influyen mutuamente y no deben adoptarse de modo independiente.

Es necesario evitar sorpresas y pensar de antemano en como deberían reaccionar ante las inevitables, así como intentar averiguar el posible impacto de las decisiones de hoy en las oportunidades del mañana, resulta la razón esencial de existir de los administradores financieros, concretándose en un Plan Financiero .

Sin embargo, la Planificación no debería ser de competencia exclusiva de los planificadores. A menos que la Dirección esté ampliamente envuelta en el proceso, el resultado quizás no sea el esperado. El proceso de elaborar una Planificación Financiera brinda la ventaja de obligar al director financiero a prever el resultado de combinar decisiones de inversión y de financiación en el negocio. También fuerza a pensar en los eventos que pueden cambiar la actividad financiera de la empresa y a desarrollar tácticas que respondan a eventos no deseados.

Los planes financieros también deberían estar muy ligados a los planes de negocios de la empresa. Una serie de previsiones financieras tiene poco valor operativo a

menos que la dirección haya pensado sobre las decisiones de producción y comercialización que se necesitan para realizar dichos planes.

En su relación efectiva con los planes de negocios, cabe la observación realizada por Steven Shnaars, profesor de mercadotecnia del Barruch College, de Nueva York, quien abunda con certeza en que “la mayoría de los cambios de la economía

Sobreviene en pequeños incrementos. Por lo tanto, los pronósticos basados en el advenimiento de enormes cambios a corto plazo probablemente se alejan de la realidad, mientras que los pronósticos basados en el supuesto de un progreso lento pero seguro, muy probablemente tendrán éxito. Además de esto se puede estar seguro de que ocurrirán cambios mayores, quizás cuando menos se esperen, por consiguiente, se debe estar preparado para tratar con condiciones cambiantes”.

“La clave está en la flexibilidad, los administradores financieros deberían hacer sus pronósticos básicos partiendo del supuesto de cambios tecnológicos pequeños pero

crecientes, pero también deberían estar preparados para tratar con cambios mayores cuando estos ocurran “.⁷

Características de la Planificación Financiera

1.- Es una parte integrante de la planificación global de la empresa

- Todos los departamentos elaboran sus planes.
- Todos confluyen en finanzas.

2.- Elaborada por los máximos responsables del Dpto. Financiero

3.- No es una acción, sino un proceso continuo

- Debe pasar de la planeación a la implementación, y luego al control.
A medida que se dispone de nueva información, se debe regresar a la planeación.

4.- No pretende anular o minimizar riesgos, sino elegir los que se quieran asumir.

⁷ Brealey y Myers. “ Fundamentos de administración financiera”, volumen II, Pág. 370

- Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuales son innecesarios, o no merece la pena asumir.

5.- No es una previsión, sino análisis de los imprevistos y búsqueda de soluciones.

Según Álvaro Cuervo (1994) los principales objetivos de la planificación financiera son:

1.- Diagnosticar el futuro financiero.

- Proyectar las principales magnitudes económico-financieras.

2.- Conseguir el equilibrio financiero

- Sincronización de flujos de tesorería.

3.- Obtener los recursos financieros más adecuados

- Estructura financiera óptima.

4.- Materializar eficientemente los recursos financieros en bienes de inversión

5.- Prevenir los estados de insolvencia de la empresa

- Suspensión de pagos: Activos

6.- Posibilitar el control.

Los requisitos para una planificación efectiva, derivan de los propósitos de esta y del resultado final deseado. Tres puntos merecen la pena destacarse:

1. Previsión

Lo primero es la capacidad de prever con precisión y consistencia. La previsión perfecta no es posible, si lo fuera, la necesidad de la planeación sería mucho menor. De todas formas la empresa debe hacerlo lo mejor posible.

Las previsiones confían en una variedad de fuentes de datos y métodos de planificación, como por ejemplo, el empleo de técnicas estadísticas para analizar y proyectar series históricas. La previsión de la demanda ha de estar basada, además de estas técnicas, en modelos desarrollados por especialistas de marketing para predecir el comportamiento del cliente al cual la empresa tiene acceso.

Al planificar podría resultar tentador ignorar la acción de los competidores en este sentido, desarrollando estos sus planes al mismo tiempo. De hecho, la capacidad de la empresa para poner en marcha un plan de crecimiento agresivo e incrementar la cuota de mercado, depende de lo que vaya a hacer previsiblemente la competencia.

2. Encontrar el Plan de Financiación óptimo

Al final, el director financiero tiene que juzgar qué plan financiero es el mejor. Sin embargo, para adoptar esa decisión de un modo exacto, no existe un modelo o procedimiento que incluya toda la complejidad y elementos intangibles que se encuentran en la planificación financiera. Todo se deja al ámbito del negocio y la capacidad del individuo para identificar las consecuencias de la utilización de uno u otro plan y su posibilidad de aplicación, lo que resulta más complejo y en cada caso ha de ser más específico.

3. Mirar el desarrollo del Plan Financiero

Siempre se podrá comenzar un proceso de planificación de la nada, sin embargo, puede ayudar pensar con adelanto como revisar la previsión a la luz de acontecimientos inesperados. La evaluación del resultado tiene poco valor a menos que tenga en cuenta también las condiciones básicas del negocio frente a las que se consiguieron.

El análisis de la preparación de pronósticos financieros comienza con proyecciones de costos de producción e ingresos de ventas. En la terminología ordinaria de los negocios, un PRESUPUESTO es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de dónde provendrán los fondos requeridos.

Existen modelos financieros para ejecutar una planificación financiera. Sin embargo

no existe una teoría o modelo que conduzca a "la estrategia óptima". Es un proceso de aprendizaje dirigida por los administradores del negocio con el fin de lograr las metas propuestas.

1.3. Proyección del Estado de Resultado

Los estados pro forma son estados financieros proyectados. Normalmente los datos de pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente. Los estados pro forma son útiles no solamente en el proceso interno de planeación financiera, sino que normalmente lo requieren las partes interesadas, tales como prestamistas actuales y en perspectiva. Ponen a disposición de las partes un estimado del estado financiero de la empresa en el año siguiente. Su rendimiento real puede evaluarse con respecto a estos estimados para determinar su exactitud y hacer los ajustes necesarios ocasionados por discrepancias.

Para preparar en debida forma el estado de ingresos, existen dos métodos fundamentales: el método detallado y el método del porcentaje de ventas. El primero consiste en el desarrollo de determinados presupuestos en forma preliminar. La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de ventas de la empresa y termina con el presupuesto de caja. El proceso total del presupuesto, a partir de los pronósticos iniciales de las ventas hasta el desarrollo del estado de ingresos pro

forma, se ilustra en un modelo de diagrama de flujo. (Ver anexo A).

Utilizando el pronóstico financiero como insumo básico, se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima hasta el producto terminado. Los tipos y cantidades de materias primas que se requieren durante el periodo pronosticado pueden calcularse con base en el plan de producción. Basándose en estos estimados de utilización de materiales, puede prepararse un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse. Así mismo basándose en el plan de producción, pueden hacerse estimados de la cantidad de mano de obra directa requerida, en unidades de trabajo por hora o en moneda corriente. Los gastos generales de fábrica también pueden calcularse. Por último, los gastos operativos de la empresa y, específicamente sus gastos de venta y administración, pueden calcularse basándose en el nivel de operaciones necesarias para sostener las ventas pronosticadas. Una vez que se hayan desarrollado esta serie de planes, puede establecerse el presupuesto de caja de la empresa con bases mensuales o trimestrales de entradas y salidas de efectivo. El estado de ingresos pro forma de la empresa también puede desarrollarse en este punto del análisis. Con el estado de ingresos pro forma el presupuesto de caja, el plan de inversión de capital, y el balance para el periodo actual como insumos básicos, puede establecerse el balance pro forma, de la empresa. Es estado pro forma de ingresos se necesita para encontrar los cambios

proyectados en superávit, depreciación e impuestos, los datos acerca del saldo en caja, documentos por pagar, deudas a largo plazo, nivel de cuentas por cobrar y nivel de cuentas por pagar pueden obtenerse del presupuesto de caja. El plan de inversión de capital ofrece la información con respecto a los cambios previstos en los activos de la empresa.

El otro método consiste en la elaboración de los Estados Financieros fundamentales, teniendo únicamente como información los Estados Financieros al final del período anterior y las proyecciones de ventas futuras, aunque de forma más rigurosa, en ocasiones se simulan los Estados Financieros Proyectados a partir de las decisiones financieras que la empresa proyecte realizar en el período siguiente. En esencia, lo que se hace es determinar la estructura que como promedio ha poseído cada cuenta o masa patrimonial respecto a las ventas, y considerar que esta se va a mantener para el próximo período.

En cuanto a la realización del Estado de Resultados proyectado, se determinan los porcentajes que representan los diferentes gastos del período anterior, o un promedio de los porcentajes de períodos anteriores, respecto a las ventas y esos mismos porcentajes se aplican al nivel de ventas pronosticado para determinar el nuevo valor de estos gastos.

Sin embargo, es necesario aclarar que en ocasiones esta proyección se realiza

utilizando variaciones, en vez de estructura, respecto a la variación que se pronostica en las ventas, considerando que las cuentas del estado de resultado y las masas patrimoniales espontáneas del Balance General variarán en la misma proporción que las ventas.

De los dos métodos mencionados anteriormente utilizaremos el método detallado para proyectar únicamente el Estado Resultado en el presente trabajo.

Para cualquier punto de partida en lo que a planificación se refiere primeramente se debe hacer un análisis económico-financiero para diagnosticar el estado actual de la empresa en cuestión, por lo que en próximo acápite se desarrollara los aspectos teóricos a tener en cuenta para efectuar dicho análisis

1.4. Análisis económico financiero

El análisis económico estudia la entidad económica en su aspecto dinámico. Observa la evolución de los diferentes componentes de resultados y márgenes; también analiza el período medio de maduración de la empresa, la productividad de los factores y la eficiencia comercial. Su estudio se apoya en el estado de resultado y el balance general.

Dentro del análisis económico se encuentran dos grandes grupos de razones que los

expertos financieros clasifican en:

- Razones de rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
- Razones de actividad: Miden el grado de efectividad con que la empresa utiliza sus recursos.

Dentro de las razones de rentabilidad se encuentra las siguientes razones:

Rentabilidad económica: Mide la generación de beneficios como consecuencia de los activos sin considerar la forma en que estos han sido financiados. Se calcula dividiendo la utilidad ante de intereses e impuestos entre el activo total neto.

Rentabilidad comercial: Mide la efectividad de la operación. Se trata por tanto de un indicador de la eficiencia operativa. También se conoce como rentabilidad de la venta. Se calcula dividiendo la utilidad ante de intereses e impuestos entre las ventas.

Dentro de las razones de actividad se encuentran las siguientes razones:

Rotación del activo total neto: Señala el número de pesos vendidos por cada uno invertido en activos y expresa, por tanto, la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ventas

con la menor inversión. Se calcula dividiendo las ventas entre el activo total neto.

Rotación de activos fijos: Este índice mide la efectividad con que la empresa está usando su planta y equipamiento productivo; permite detectar que activos fijos no contribuyen a dar rentabilidad; buscar las capacidades excesivas que no se utilizan, analizar el grado de obsolescencia de los activos. Su base de cálculo es la razón de las ventas a los activos fijos.

Rotación de activo circulante: Indica cuantas veces los activos circulantes rotan durante el periodo en estudio; se calcula dividiendo las ventas entre el activo circulante.

Rotación de inventario: Se define como el cociente entre las ventas entre inventarios existentes o como el costo de lo vendido entre el inventario promedio... Si se trabaja con ventas el cálculo sería dividiendo las ventas entre los inventarios. Si se trabaja con el costo de la venta sería dividiendo dicho costo entre inventarios.

Rotación de las cuentas por cobrar: Se utiliza para medir la efectividad con que se tratan y se manejan las ventas a crédito de la empresa. Se calcula dividiendo las ventas a crédito entre las cuentas por cobrar.

El análisis financiero estudia la evolución de la rentabilidad de las inversiones y los recursos propios, así como el costo de los recursos financieros utilizados. Se encarga

de la valoración de la empresa como un todo en su conjunto, se apoya en el balance general, el estado de resultado y el estado de origen y aplicación de fondos, sea con base en efectivo como con capital de trabajo, entre otros.

Rentabilidad financiera: Mide la capacidad de la empresa para remunerar a los propietarios de fondos propios. Para ellos representa el coste de oportunidad del capital que tienen invertido en la empresa. Se calcula dividiendo la utilidad después de impuesto entre el capital contable.

Razón circulante: Su cálculo se basa en la división entre el activo circulante y el pasivo circulante. Se usa para medir la liquidez de la organización económica en el corto plazo e indica en que medida los derechos de los acreedores se encuentran cubiertos por los activos que se convertirán en líquidos en un periodo similar al del vencimiento de las obligaciones contraídas por la organización. Se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

Razón de acidez o prueba ácida: También se conoce como pago inmediato, es similar al anterior pero con la diferencia de que en este se deducen los inventarios para su cálculo. Solo se toman los activos con mayor grado de conversión de efectivo. Se calcula dividiendo el activo circulante menos inventario entre el pasivo circulante.

Periodo de cobro: Se conoce también como días de venta pendientes de cobro o como ciclo de cobro; se usa para evaluar las cuentas por cobrar. Indica el plazo medio que la empresa debe esperar para recibir el pago de efectivo después de hacer una venta a crédito. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar promedio entre la razón de las ventas y los días del periodo.

Periodo de pago: usualmente se le llama como periodo medio de pago, mide el periodo que transcurre como promedio desde la recepción de mercancías, materias primas y materiales hasta la fecha acordada para su pago. Se calcula dividiendo las cuentas por pagar promedio entre la razón de las compras y los días del período.

Razón de solvencia total: Ésta razón comúnmente se estudia para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de la deuda contraída a medida que estos compromisos vayan venciendo. Se calcula dividiendo el activo total entre el pasivo total.

Razón de endeudamiento: Mide la proporción de los recursos ajenos, entre el financiamiento total de la empresa. Se calcula dividiendo el pasivo total entre el activo total.

Método de análisis horizontal

Este método también es conocido como el método de análisis dinámico, se emplea

haciendo el estudio de dos o más estados financieros de la misma empresa en fechas distintas, datos corrientes con cálculos o información realizada en años anteriores. Comprende procedimientos de aumentos y disminuciones o de variaciones, consiste en comparar los conceptos similares de los estados financieros de fechas separadas obteniendo diferencias entre las cifras comparadas. También consiste en comparar los índices o porcentos de los estados financieros de dos o más períodos.

El análisis de tendencia como también se le suele llamar, se realiza tomando un período como referencia y siguiendo una cronología marcada con anterioridad. Mientras mayor sea la serie cronológica comparada, mayor claridad adquiere el analista para evaluar la situación.

Método de análisis vertical o estático

Se aplica para analizar un estado financiero correspondiente a una fecha determinada y pone de manifiesto la composición de una partida en otra. Este análisis corresponde a preguntas como: ¿cómo está compuesto cada peso de venta, o cada peso de financiamiento total?

Este análisis se realiza calculando los porcentos integrales, o sea separando los contenidos de los estados financieros en sus partes integrales, determinando la

proporción que guarda cada uno de los elementos respecto al total.

Determinación del capital de trabajo

El capital de trabajo también conocido como fondo de maniobra se define el activo circulante menos el pasivo circulante. Por lo tanto la existencia de capital de trabajo se vincula con la condición de liquidez general de la empresa, dando la información detallada acerca de los cambios ocurridos en cada una de las partidas circulantes.

El análisis económico financiero es la base para detectar problemas o insuficiencias en la empresa que deben ser erradicadas, a al menos, reducirlas en el periodo siguiente. Por tanto, es un paso previo a la planificación financiera de la empresa.

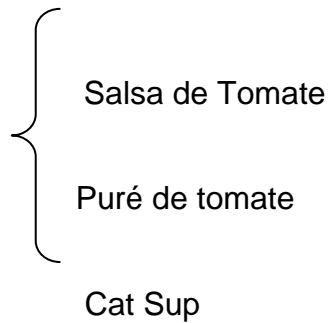
CAPITULO II: Diagnóstico económico-financiero en la empresa

2.1. Composición de la empresa de Conservas y Vegetales “Sancti Spíritus”

La Empresa de Conservas y Vegetales “Sancti Spíritus” se fundó el 15 de diciembre de 1976 en Cuba. Está subordinada a la Unión de Conservas de Vegetales perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia. Cuenta con 4 fabricas ubicadas en diferentes municipios de la provincia Villa Clara. La fábrica Reinado y Álvaro Barba en el Municipio de Cienfuegos, la fábrica Sancti Spíritus en el mismo municipio y La Purísima en el Municipio de Santa Clara.

Las principales producciones de estas fábricas son:

Conservas de Tomate



Pulpa de Frutas

Espicias y Condimentos

Salsa Mayonesa

Conservas de Frutas

- Trozos de fruta bomba
- Mermelada de guayaba
- Mermelada de mango
- Coco rallado

Conservas de Vegetales

- Vegetales Esterilizados

Fábrica La Purísima.

Este Establecimiento tiene en la actualidad una línea de producción y envasado de Mayonesa y Aderezos que es una inversión nueva con una tecnología moderna y diversidad de surtido que responde a las necesidades del mercado fundamentalmente al mercado en Moneda Librementemente Convertible y otra línea destinada a la producción de Mayonesa y Salsas a granel cuyo destino fundamentalmente es el mercado en Moneda Nacional. Se mantiene éstas dos líneas de producción aprovechando la especialización que ha alcanzado el personal en ésta

instalación.

Se instaló una caldera de baja presión para la limpieza adecuada de las líneas actualmente instaladas, garantizando una calidad estable de las producciones.

Esta fábrica ostenta el Certificado por el Sistema de Análisis y Control de Puntos Críticos (ACCPP) relativos a la Inocuidad en la Producción de Alimentos siendo la única fábrica en la Unión de Conservas, además se encuentra aprobado el diagnóstico para la implantación de la norma Cubana NC18000 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo que pretende la integración a todas las actividades de la Seguridad Y Salud en el trabajo, la identificación y evaluación de los peligros laborales y el mejoramiento sistemático de las condiciones laborales y la calidad de vida y de trabajo. También protege a las instalaciones, a la comunidad y al medio ambiente.

Fábrica Sancti Spíritus.

Esta fábrica se dedica en lo fundamental a la producción de Conservas de Frutas, Mermeladas y Dulces en Almíbar a partir de pulpas de frutas y frutas frescas.

Tiene instalado una máquina termoconformadora de tecnología moderna para el envasado de la Crema de guayaba y Mini dosis con alta calidad y presentación de este producto que tiene amplio mercado en todo el territorio con posibilidad de

exportación por ser un producto estrella

En esta fábrica se remodeló la instalación de los equipos tecnológicos y se creó una red para los residuales que responden a las exigencias del CITMA.

Fábrica Reinado.

Esta fábrica tiene una importante línea de obtención de pulpas de frutas y elaboración de concentrados de tomate de buena tecnología.

Además fabrica Salsas derivadas de tomate y mermeladas de frutas. Se ha remozado y se ha cometido una reparación y mantenimiento en dicha instalación mejorando las condiciones de trabajo de los obreros y el personal en general.

Fábrica Álvaro Barba.

Las producciones de éste establecimiento están basadas en el aprovechamiento de los vegetales, elaborando vegetales encurtidos, vegetales esterilizados, además mermeladas de frutas, casco de toronja, sazónador, salsas y otras producciones a granel que satisfacen el mercado en Moneda Nacional y destinadas específicamente al consumo social.

Actualmente la entidad tiene aprobado el Diagnóstico del Perfeccionamiento Empresarial y se encuentra en la etapa de la elaboración del expediente con el

objetivo de implantar un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial eficiente.

La Empresa ha mantenido una tendencia positiva y muy satisfactoria en el logro de los resultados productivos, económicos y financieros manteniendo la eficiencia económica requerida en los momentos actuales con vista a satisfacer las necesidades y deseos del cliente y por consiguiente manteniendo y elevando el prestigio de nuestros productos con la marca “Sancti Spíritus”.

La organización seleccionada promueve los siguientes valores:

Valores éticos:

Honestidad: Actuar con austeridad y honradez en el manejo de los recursos, así como en el manejo de la información y transparencia, lealtad y sinceridad para con la organización y la sociedad.

Sentido de Pertenencia: Sentirse comprometido con los resultados y destino del centro laboral, ser parte activa integrante de las soluciones que requiere el mismo mas allá del contenido de trabajo.

Disciplina: Ser respetuoso de los valores y el orden de la empresa en lo particular y la sociedad en general.

Valores Prácticos:

Cultura Conservera: Posesión de amplios conocimientos y experiencias en materia de conservación de frutas y vegetales, orientación a la realización de producciones con la calidad y exigencias requeridas.

Orientación al Consumidor: Orientación de toda la planeación y trabajo de la empresa en pos de concretar su misión y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores finales.

Valores de Desarrollo:

Creatividad: Disposición al cambio permanente, a la búsqueda de soluciones y creaciones que permitan cumplimentar los objetivos propuestos por la entidad.

Misión

La actividad del centro está encaminada a producir y comercializar conservas de frutas y vegetales y otros alimentos para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado nacional y los compromisos de exportación con eficiencia, eficacia y competitividad.

La visión reconocida por la empresa es la siguiente:

Es líder en la producción y comercialización de conservas de frutas y vegetales en el mercado nacional.

Las producciones destinadas al turismo, cadena de tiendas y la exportación son competitivas en calidad y precio.

Se cumplen todos los compromisos productivos con los Programas de la Batalla de ideas.

Hay un alto grado de satisfacción en los consumidores por los productos que recibe a

través de la canasta básica.

La industria ha implementado un sistema de gestión de la calidad que garantiza la inocuidad de los alimentos.

Se mantiene la fortificación de los Purés de Frutas para elevar su nivel nutricional.

Los trabajadores y Cuadros trabajan con un alto grado de motivación lo que les permite mejorar y elevar los resultados en el trabajo.

Se ha reducido el impacto nocivo de la industria en el medio ambiente.

La visión que tiene concebida la empresa de conservas “Sancti Spíritus” no está correctamente planteada, puesto que ésta debe representar la imagen futura deseada por la empresa. Debe ser el norte para todos los trabajadores, sin importar su nivel o cargo.

Un enunciado claro y preciso de la visión debe describir los valores y prioridades de la organización. Es por ello, que se propone la siguiente visión para la entidad seleccionada:

Visión

Ser una empresa reconocida y posicionada en el mercado de conservas de frutas y

vegetales, con una imagen que sea sinónimo de calidad, y niveles de excelencia en la producción que nos permita ser una organización sólida y eficiente.

Los objetivos estratégicos más relevantes que la empresa se ha propuesto para el año 2010 son los siguientes:

Lograr una producción física total(TM) equivalentes a un 1.5% de crecimiento sobre la ejecución real del 2009.

Lograr una producción mercantil total equivalente a un 1.5% de crecimiento sobre la ejecución real del 2009.

Lograr una producción física (TM) en las producciones para el turismo equivalente a un 3% de crecimiento sobre la ejecución real del 2009.

Lograr una producción mercantil en las producciones para el turismo equivalente a un 3% de crecimiento sobre la ejecución real del 2009.

Mantener los ciclos de cuentas por cobrar a 30 días.

Disminuir en un 2% el índice de consumo de combustible por unidad de producción respecto al real del año 2009.

Continuar incrementando en al menos un 5% la productividad del trabajo mediante la

aplicación de un conjunto de acciones que posibiliten respaldar los aumentos salariales que se ejecutan.

Comenzar en el primer semestre del año la etapa de implantación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial.

Clientes y Proveedores de la empresa:

Clientes:

- Confruve Villa Clara
- Poder Popular
- Comercio y Gastronomía
- Ministerios
- Central de Trabajadores de Cuba
- Consejo de Estado
- Unión de jóvenes Comunistas
- Campismo Popular

- Partido Comunista de Cuba
- U.P. José Martí
- Escuela de Batalla de Ideas

La empresa vende sus producciones en moneda nacional a sus clientes. Con Confruve Villa Clara sucede lo mismo con la peculiaridad que los productos que recibe de la empresa los comercializa en divisa.

Proveedores:

- Firma Comercial Confitel
- Cuba Ron S.A.
- Envases Occidente
- Unión de Acopio
- Caribbean Labels
- Empresa de Servicios y Diseños de Ingeniería

Los proveedores de la empresa excepto la Unión de Acopio venden en divisa, pero como la empresa no maneja divisa paga la Unión de Conservas. Dicha empresa lo

que hace es pagar el contravalor.

Estructura general de la empresa

La empresa posee una oficina central que cuenta con un departamento de Dirección general, subordinado a esta Dirección se encuentra la Subdirección Económica, la Subdirección de Recursos Humanos y la Subdirección Técnica y de Desarrollo. A su vez dicha oficina central dirige a las cinco unidades empresariales básicas (UEB) . *Ver Anexo B y C*

La Subdirección Económica tiene un Departamento de Contabilidad y un Departamento de Planificación y Finanzas.

La Subdirección de Recursos Humanos cuenta con un Departamento de Organización de Trabajo y Salario, un Departamento de Capacitación y un último Departamento de Seguridad de salud y social de los trabajadores.

La Subdirección Técnica y de Desarrollo cuenta con un grupo de mantenimiento, un grupo de gestión de la calidad y un grupo de desarrollo.

Las unidades básicas empresariales (UEB) poseen un Departamento de Dirección las cuales se subordinan un Departamento de Seguridad Interna, una planta de producción y el almacén. A su vez se encuentran las brigadas de producción y

mantenimiento. *Ver anexo D, E, F, G.*

La UEB de Operaciones tiene una estructura diferente: un grupo de aseguramiento, un área de servicio, una brigada de transporte y un grupo de ventas. *Ver Anexo H.*

A continuación se mencionan las diferentes áreas que son claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Producción.

Los productos que se obtienen a partir de estas producciones, son los que determinan una parte de la entrada de divisa al país.

Comercialización y Marketing

Lograr y mantener el liderazgo dentro del mercado conservero en un mercado competitivo, con el objetivo de introducirnos y posesionarnos en todos los segmentos mediante la diversificación de los productos.

Recursos Humanos.

Prioriza al hombre como baluarte fundamental en el sistema, por lo que se trabaja en la estrategia de desarrollo a fin de contar con un potencial humano altamente calificado y motivado, así como también mejorar sus condiciones de vida y de trabajo

del personal implicado.

Economía.

Contribuye al aporte de divisa para el sector y además, ayuda a cumplir con los aportes al programa alimentario. En otro orden, se pretende lograr mejoras en los índices de eficiencia económica.

Calidad

El propósito fundamental de la empresa, es alcanzar mediante la calidad de los productos la plena satisfacción de los clientes siendo necesario que antes durante y después de elaborado el producto seguir toda una serie de medidas preventivas, para que los peligros potenciales que se desarrollen sean los mínimos, para lograr el objetivo es necesario aplicar a las producciones los sistemas de gestión de la calidad y la inocuidad de los alimentos. *Ver Anexo I.*

Procesos productivos fundamentales de la empresa “Sancti Spíritus”

Conservas de tomate

Estos son productos obtenidos de concentrar el jugo pulposo extraído de tomates maduros, frescos y sanos. Una vez que se *recibe la materia prima, se lava y enjuaga* el tomate proveniente del campo eliminando suciedades, *se seleccionan los aptos*

para la producción y se *trituran* para luego *precalentar* la masa para facilitar la descomposición de la protopectina en pectina y celulosa. Luego se *separan* y *eliminan* los restos de semillas, partes groseras y fibrosas de la pulpa. Posteriormente se pasa a la *concentración* que tiene como objetivo aumentar los sólidos solubles de la pulpa hasta alcanzar la concentración deseada. Después se pasa a la *pasterización*, paso que permite la eliminación de microorganismos en el producto. Luego se pasa al *llenado y tapado* de los envases. Finalmente después se pasa al *enfriamiento, al etiquetado, embalado y marcado, transportación y almacenamiento* del producto. Ver Anexo J.

Pulpa de frutas

Los envases que deben contener las pulpas se someten a un *lavado* con agua potable para eliminar las suciedades. Posteriormente se efectúa *la abertura* de los envases y se pasa después al *repasado* mediante el cual la pulpa se vierte en recipientes y los residuos de la misma que quedan adheridos a las paredes del envase se extrae por medio de *enjuague*. Después se pasa a la *mezcla de los ingredientes* fundamentales como azúcar refino, pectina de 150 grados, benzoato de sodio, sabor membrillo, amarante rojo, almidón de yuca, citrato de sodio, pulpas de mango, pulpas de guayaba, pulpa de mango y naranja agria. Teniendo la mezcla de cocina, después de *prepara el papel*, se *corta* según plantillas especificadas.

Posteriormente se pasa al *moldeado* de los papeles cortados y se *presan*, se *empapelan* y *envasan*. Inmediatamente después de llenarse las barras, se *tapan* con el papel. Se *colocan los moldes* conteniendo productos en casilleros. El producto final se *embala, marca, almacena y transporta* hacia su destino. Ver Anexo K.

Salsa mayonesa integral

Primeramente se *recepiona* las materias primas fundamentales: aceite vegetal refinado, huevo fresco, azúcar refino, sal común, vinagre, mostaza y carboximotil celulosa de sodio alimentaria. Posteriormente se *seleccionan* los huevos, se lavan conjuntamente con las tanquetas que los contienen una vez cascados. Después se pasa *al pesaje de los ingredientes* para luego *mezclarlos*. Otro paso sería el *vizcolizado* mediante la cual se homogeniza la mezcla, por lo cual se pasa entonces a la *selección, limpieza y llenado* de los envases. Después se produce el *tapado* para que garantice la conservación del producto. Posteriormente se *etiqueta, embala y marca*. Por ultimo se produce el *palotizado y transportación* hasta el almacén.

2.2. Análisis económico financiero

Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado

A continuación se presenta un cuadro “ Variaciones Horizontales del Estado de Resultado de la empresa ” Sancti Spíritus, que muestra las variaciones sufridas en

cada cuenta en moneda nacional.

Cuadro 2.1: Variaciones horizontales del Estado de Resultado

CONCEPTOS:	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	DINAMICA %06/05	DINAMICA % 07/06
Ventas Brutas	9260305,0	10620238,0	11580524,0	114,69	109,04
Devoluciones y rebajas en ventas	4293,0	7797,0	1351,0	181,62	17,33
Ventas Netas	9256012,0	10612441,0	11579173,0	114,65	109,11
Costo de Ventas	5656292,0	5494208,0	4904281,0	97,13	89,26
Utilidad Bruta en ventas	3599720,0	5118233,0	6674892,0	142,18	130,41
Gastos de distribución y ventas	128871,0	127599,0	89267,0	99,01	69,96
Gastos generales y de administración	686865,0	804285,0	803907,0	117,10	99,95
Utilidad Neta en operaciones	2783984,0	4186349,0	5781718,0	150,37	138,11
Otros Ingresos	309686,0	166288,0	123737,0	53,70	74,41
Otros gastos	317423,0	919247,0	872525,0	289,60	94,92
Utilidad ante de Intereses e impuestos	2776247,0	3433390,0	5032930,0	123,67	146,59
Intereses	47906,0			0,00	0,00
Utilidad antes de Impuestos	2728341,0	3433390,0	5032930,0	125,84	146,59

Impuesto sobre utilidades	954919.3	1219187,0	1159102,0	127.67	95,07
Utilidad Neta	1773421.6	2214203,0	3873828,0	124.85	174,95

Fuente: Elaboración propia a partir de los Estados de Resultado de la empresa

Analizando el negocio horizontalmente se aprecia un incremento de las ventas en el 2008 en comparación con el 2007 del 14.69%, y aumentó en el 2009 con respecto al 2008 en 9.04%. El costo de venta, por el contrario en el 2009 disminuyó en 2.87% en el 2008 respecto al 2007, y con respecto al 2009 disminuyó en 10.74% en relación al 2008. Por otro lado la utilidad bruta en ventas en todos los años tiene un ritmo creciente, aunque en el 2008 respecto al 2007 es mucho mayor dicha utilidad respecto al 2009/2008, gracias a que el incremento en ventas en el 2008 respecto al 2007 es superior al incremento en ventas del 2009/2008. En el caso de los gastos de distribución y ventas disminuyeron en el 2009 en 29.05% respecto a la relación del 2008 respecto al 2007; así sucede también sucede con los gastos generales y de administración que disminuyeron en 17.15%. Esto se debe a la disminución considerable en el 2009 de estos gastos. Si se observa la utilidad antes de intereses e impuestos, pasa a ser superior en 20.70% en el 2009 respecto a la relación 2008 respecto al 2007. Esto se debe a que los otros gastos crecieron considerablemente en 189.60% en el 2008 respecto al 2007, mucho mas que en el 2009. Estos son gastos relacionados con las actividades principales de la empresa. Esto da como

resultado que la utilidad ante impuestos sea menor en el 2008/2007. Dicha situación afectó también la utilidad neta, que como se observa es mayor en el 2009/2008 respecto a el 2008 con relación al 2007.

A continuación se presenta un cuadro “Variaciones verticales del Estado de Resultado de la empresa “ Sancti Spíritus, que muestra las variaciones sufridas en cada cuenta.

Cuadro 2.2: Variaciones Verticales del Estado de Resultado de la empresa

CONCEPTOS:	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Ventas Netas	100,00	100,00	100,00
Costo de Ventas	61,11	51,77	42,35
Utilidad Bruta en ventas	38,89	48,23	57,65
Gastos de distribución y ventas	1,39	1,20	0,77
Gastos generales y de administración	7,42	7,58	6,94
Utilidad Neta en operaciones	30,08	39,45	49,93
Otros Ingresos	3,35	1,57	1,07
Otros gastos	3,43	8,66	7,54
Utilidad ante de Intereses e impuestos	29,99	32,35	43,47
Intereses	0,52	0,00	0,00
Utilidad antes de Impuestos	29,48	32,35	43,47
Impuesto sobre utilidades	10.32	11,49	10,01

Utilidad Neta	19.16	20,86	33,46
---------------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la empresa

En este cuadro lo más significativo es la proporción del costo de venta por peso de venta neta que disminuyó en el año 2008 y 2009. En el 2007 el costo por peso de venta fue de 0.61, lo que originó un margen de ganancias netas de 0.39. En el 2008 y 2009 dejaron un margen de utilidad de 0.48 y 0.58 respectivamente. Los gastos de distribución y ventas dentro de la estructura de ventas fueron de 1.39, 1.26 y 0.77 en el 2007, 2008 y 2009 respectivamente. En cuanto a los gastos generales y de administración los por cientos respecto a la ventas se mantuvieron bastante constantes durante los tres períodos analizados y no fueron tan significativos como los otros gastos que aunque en el 2007 fue de 3.43%, en el 2008 y 2009 fue de 8.66% y 7.54% respectivamente. Este incremento tiene que ver con gastos empleados en actividades principales de la empresa y gastos de comedor y cafetería. Los intereses solamente en el 2007 representaron el 0.52% dentro de la estructura de las ventas. En cuanto a los otros ingresos representan un 3.35% y en el 2008 y 2009 disminuye a 1.57% y 1.07% respectivamente. Esta situación se debe a que los ingresos de años anteriores, ingresos financieros y de comedor y cafetería disminuyeron en el 2008 y 2009. La utilidad en ventas de la empresa en el 2007 no se vio muy afectada por altos valores del costo por peso de venta. El margen de

utilidad fue de 38.89 por cada peso vendido y el 2008 y 2009 fue menor ampliando así el margen de ganancias. La incidencia de los gastos generales y de administración y de los otros gastos se redujeron aunque no afecta tanto la utilidad ante de intereses e impuestos. Por lo demás la correlación entre los ingresos y los gastos de la empresa resultó positiva, demostrando la existencia de más de ingresos que de gastos.

Análisis horizontal y vertical del Balance General

A continuación se presenta un cuadro “ Variaciones horizontales de las cuentas de activo del Estado de Situación de la empresa “ Sancti Spíritus, que muestra las variaciones sufridas en cada cuenta en moneda nacional.

Cuadro 23: Distribución de las cuentas de activo de la empresa

CONCEPTOS:	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	DINAMICA %06/05	DINAMICA % 07/06
Activos					
Activos Circulantes					
Efectivo	1118173,0	849744,0	1358994,0	75,99	159,93
Efectos a cobrar			10284,0	0,00	0,00
Cuentas por cobrar	794661,0	687274,0	167680,0	86,49	24,40
Pagos anticipados	11729,0	6153,0	1941,0	52,46	31,55
inventarios	1464766,0	2247953,0	1972854,0	153,47	87,76
Total Activo Circulante	3389329,0	3791124,0	3511753,0	111,85	92,63
Cuentas por cobrar a Largo Plazo	34100,0			0,00	0,00
Total Activo a Largo Plazo	34100,0			0,00	0,00
Activos Fijos Tangibles	4858571,0	4872804,0	4908902,0	100,29	100,74
Depreciación acumulada	2899316,0	3038995,0	3163352,0	104,82	104,09
Activos fijos Netos	1959255,0	1833809,0	1745550,0	93,60	95,19
Otros Activos	1421692,0	2099656,0	2845789,0	147,69	135,54
Total Activo	6804376,0	7724589,0	8103092,0	113,52	104,90

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se puede observar que el efectivo aumenta significativamente en el 2009/2008 respecto al 2008/2007 en 83.94%. Con las cuentas por cobrar sucede todo lo contrario. En el 2009 se cobró gran parte de las deudas. En cuanto a los pagos anticipados también disminuyeron en 20.91%. Respecto a los inventarios aumentó en los tres años analizados, pero en el 2008/2007 creció más y aunque sucedió lo mismo en el 2009/2008 no fue en la misma magnitud. De todas maneras cuando se analiza la relación crecimiento de inventario a razón del crecimiento de las ventas en el 2008/2007 crece los inventarios en porción a las ventas y el 2009/2008 aunque disminuyeron los inventarios y aumentaron las ventas la proporción disminuye. O sea que hay una relación directamente proporcional de los inventarios respecto a las ventas. Por tanto resulta que el activo circulante total fue superior en el 2008/2007 con respecto al 2009/2008. Los activos fijos tangibles y los activos a largo plazo se mantienen bastante estables en todos los años. El grupo otros activos cuenta con valores elevados todos los años. Esto se debe a cuentas contables registradas en este grupo que alteran mucho el valor de esta cuenta, por tanto hace que el activo total sea mayor en el 2008 /2007.

A continuación se presenta un cuadro que muestra las variaciones sufridas en cada cuenta de pasivo en moneda nacional.

Cuadro 24: Distribución de las cuentas del pasivo de la empresa

CONCEPTOS:	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	DINAMICA %06/05	DINAMICA % 07/06
Pasivos					
Pasivo Circulante					
Cuentas por pagar	121285,0	663265,0	63313,0	546,86	9,55
Impuestos por pagar	17091,0	11110,0	7183,0	65,00	64,65
Adeudos con el presupuesto del Estado	139474,0	76928,0	40752,0	55,16	52,97
Nominas, retenciones y otros gastos acumulados por pagar	77117,0	142654,0	72701,0	184,98	50,96
Provisión para innovaciones y racion.	160753,0	180357,0	130374,0	112,20	72,29
Total Pasivo Circulante	515720,0	1074314,0	314323,0	208,31	29,26
Efectos por pagar a Largo Plazo	23137,0			0,00	0,00
Préstamos a pagar a LP	327552,0			0,00	0,00
Otras obligaciones a LP	485265,0	484778,0	484778,1	99,90	100,00
Total Pasivo a LP	835954,0	484778,0	484778,1	57,99	100,00
Pasivo Diferido	460687,0	430687,0	410687,0	93,49	95,36

Otros Pasivos	206456,0	375920,0	27545,5	182,08	7,33
Total Pasivo	2018817,0	2365699,0	1237333,7	117,18	52,30

Fuente: Elaboración propia a partir de los balances generales de la empresa

En este cuadro observamos que los pasivos en el 2008 se incrementan en 446.86% respecto al 2007, pero en el 2009 estas deudas decrecieron en el 2009 respecto al 2008; o sea que en el último año apenas de pagó nada. Con los impuestos cambia la situación, su valor disminuyó significativamente en el 2008 y 2009. Lo mismo sucede con los pagos a la ONAT. Sin embargo con los otros gastos acumulados por pagar aumentó en un 84.98% en el 2008 respecto al 2007, pero en el 2009 respecto al 2008 disminuyó en un 9.04%. Por otra parte observamos en las partidas de provisión para inversiones y racionalizaciones un crecimiento en un 12.20% respecto al 2007, y disminuye en un 27.71 % posteriormente. Al observar el resultado total el pasivo circulante creció en un 108.31% en el 2008/2007 y disminuyó en un 70.74% en el 2009/2008. El pasivo a largo plazo disminuyó en casi el doble en el 2008/2007 y se mantiene igual en el 2009/2008. Esto hace que el pasivo a largo plazo sea superior en el 2009/2008. En cuanto a los otros pasivos incrementa en el 2008/2007 en 82.08% y no se paga prácticamente nada en el 2009/2008, situación que en conjunto con los pasivos diferidos que se mantienen relativamente estables entre periodos hace que la deuda total en el 2008/2007 aumente en un 17.18% y decrece en un

47.77% en el 2009 respecto al 2008.

A continuación se muestra un cuadro que muestra la variación sufrida en cada cuenta de patrimonio en moneda nacional.

Cuadro 2.5: Distribución del patrimonio

CONCEPTOS:	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	DINÁMICA %06/05	DINAMICA % 07/06
Patrimonio					
Inversión estatal	1959255,0	1833810,0	1745550,7	93,60	95,19
Reservas	97963,0	91690,0	87277,5	93,60	95,19
Utilidad	2728341,0	3433390,0	5032930,0	125,84	146,59
Total patrimonio	4785559,0	5358890,0	6865758,2	111,98	128,12
Total Pasivo + Patrimonio	6804376,0	7724589,0	8103092,0	113,52	104,90

Fuente: Elaboración propia a partir de los balances de la empresa

En este cuadro lo mas significativo fueron las utilidades que se incrementaron en un 25.84% en el 2008/2007 y también se incrementaron en el 2009/2008 en un 46.59%. Como se puede observar este aumento es superior al valor del 2008/2007. Esto se debe a que el último año la utilidad fue superior a la de los dos años anteriores.

A continuación se presenta el cuadro "Variaciones verticales del Estado de Situación de la empresa " Sancti Spíritus, el cual muestra las variaciones sufridas en cada cuenta en moneda nacional.

Cuadro 2.6: Variaciones verticales del Estado de Situación de la empresa

CONCEPTOS:	AÑO		AÑO		AÑO	
	2007	%	2008	%	2009	%
Total Activo Circulante	3389329,0	62,61	3791124,0	49,08	3511753,0	43,34
Total Activo a Largo Plazo	34100,0	0,63	0,0		0,0	
Total del Activo Fijo	1959255,0	36,19	1833809,0	23,74	1745550,0	21,54
Otros Activos	1421692,0	20,89	2099656,0	27,18	2845789,0	35,12
Total del Activo	6804376,0	100,00	7724589,0	100,00	8103092,0	100,00
Total Pasivo Circulante	515720,0	9,53	1074314,0	13,91	314323,0	3,88
Total Pasivo a LP	835954,0	15,44	484778,0	6,28	484778,1	5,98
Total Pasivo Diferido	460687,0	8,51	430687,0	5,58	410687,0	5,07
Otros Pasivos	206456,0	3,81	375920,0	4,87	27545,5	0,34
Total Pasivo	2018817,0	29,67	2365699,0	30,63	1237333,7	15,27
Total patrimonio	4785559,0	70,33	5358890,0	69,37	6865758,2	84,73
Total del Pasivo y Patrimonio	6804376,0	100,00	7724589,0	100,00	8103092,0	100,00

Fuente: Elaboración a partir de los balances de la empresa

El activo circulante de la empresa representa dentro del activo total la mayor proporción. En el 2007 su estructura fue de 62.61%, en el 2008 decreció a 49.08% y

en el 2009 decreció aun más a 43.34%. La mayor representación de este grupo se encuentra en los inventarios que representan en el 2007 el 43% y en los dos años siguientes más del 50% de la estructura total. Los activos a largo plazo dentro del grupo de activos no es de gran relevancia, pero sin embargo los otros activos tienen una representación significativa respecto al activo total. Esto se debe a cuentas contables que alteran el valor de estos activos. Los activos fijos también son representativos aunque decrecieron en 23.74% en el 2008 y en un 21.54% en el 2009. Esto se debe a baja de otros activos. En cuanto al grupo de los pasivos, los pasivos circulantes fueron los más notables sobre todo en el 2008 que representó un 13.91%, respecto a los pasivos a largo plazo el año más notable fue en el 2007 con un 15.44% y estos en los dos años posteriores disminuyeron significativamente evidenciando entonces una aceleración de pagos por parte de la empresa. Los demás pasivos no son relevantes. Como se puede observar en el cuadro el pasivo total disminuyó en el 2008 y siguió disminuyendo en el 2009 porcentualmente debido a una reducción marcada de casi la mitad de las deudas. El patrimonio en el 2009 fue relevante debido a un incremento de la utilidad.

Determinación del capital de trabajo

Cuadro 2.7: Determinación por años del capital de trabajo de la empresa

Conceptos			
-----------	--	--	--

	AC	PC	Capital de trabajo
2007	3142312,00	3389329,00	2873609.0
2008	1283553,00	515720,00	2716810.0
2009	1858759,00	2873609,00	3197430.0

Fuente: Elaboración a partir del balance de la empresa

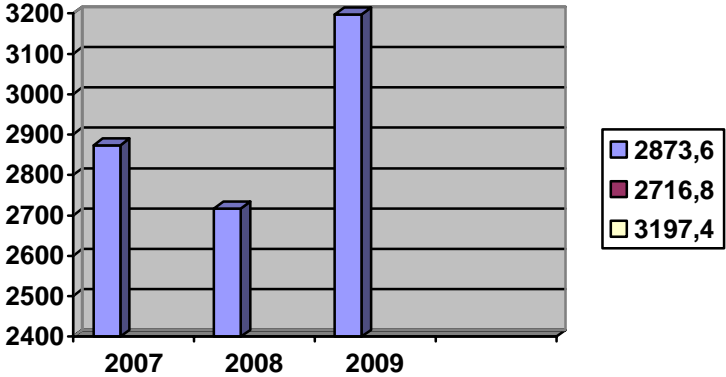
Durante el año 2007 hubo un crecimiento considerable de capital de trabajo a 2873609.00 pesos. Se observa un incremento del 8% de los activos circulantes, pero una disminución considerable de las deudas a corto plazo, lo que provocó una variación positiva del capital de trabajo. Esta situación de un incremento del activo circulante más disminuciones del pasivo circulante refleja una aplicación o empleo de fondos.

Durante este año disminuye a 2716810.00 pesos. Los activos circulantes aumentaron durante el año, al igual que los pasivos circulantes, pero en mayor medida dando lugar a una variación negativa del capital de trabajo. Esta situación referida a esta variación negativa se debe a que generalmente la empresa posee problemas al financiar sus inversiones en el corto plazo con sus deudas a corto plazo.

En este año el capital de trabajo continua incrementándose hasta llegar a 3197430.00 pesos. La empresa estuvo mucho mejor que en el 2008, aunque los

movimientos de las cuentas que determinan el capital de trabajo y su variación se comportaron desfavorablemente. En el transcurso del año el activo circulante decreció en un 8%, la reducción del financiamiento a corto plazo fue de un 63% superior, lo que provocó una variación a su favor. En general incrementó la disponibilidad de recursos permanentes de la empresa para financiar las inversiones de los activos circulantes si caer en riesgos de financiar inversiones a largo plazo con pasivos circulantes.

A continuación se muestra un grafico que representa la variabilidad del capital de trabajo al final de cada año.



Determinación de las razones financieras fundamentales

Cuadro 2.8: Razones financieras de la empresa

Relaciones fundamentales	2007	2008	2009
Razón circulante(AC/PC)	6,57	3,53	11,17
Razón rápida(AC-I/PC)	3,73	1,44	4,90
Solvencia total(AT/PT)	2,68	3,27	6,55
Rotación Cuentas por Cobrar	11,65	15,44	69,06
Plazo promedio Cuentas por Cobrar	30,91	23,31	5,21
Rotación Cuentas por Pagar	34,73	8,09	57,20
Plazo promedio de Pago	10,37	44,48	6,29
Razón de Deuda(PT/AT)	0,30	0,31	0,15
Rotación de Inventario	3,86	2,44	2,49
Rotación de Activo Circulante	2,73	2,80	3,30
Rotación del Activo Fijo Neto	4,72	5,79	6,63
Rentabilidad económica	1,42	1,87	2,88
Rentabilidad financiera	0,39	0,41	0,56

Fuente: Elaboración propia

Análisis económico:

El valor de la rentabilidad sobre la inversión de la empresa en los tres períodos de estudio fue significativo. En el 2007 esta rentabilidad fue de 1.42, implica que por cada peso invertido en la empresa ella pudo generar una utilidad ante de intereses e impuestos por 1.47. Durante el siguiente periodo la rentabilidad económica disminuyó y en el 2009 aumentó considerablemente a 2.88 por cada peso de activo invertido. Esto se debe al aumento significativo se la utilidad, porque el activo total neto disminuyó respecto a los dos periodos anteriores. En cuanto la rotación del activo total neto en el año 2007 fue de 4.72 veces, la empresa obtuvo 4.72 pesos por cada peso de activos fijos invertidos. En el siguiente periodo la rotación fue de 5.79 veces, este incremento fue provocado por bajas de activos fijos en la empresa. Para el ultimo año, la empresa vendió 6.63 pesos por cada peso de activos fijos. Este aumento se debe también a la disminución de los activos fijos. Si se observa la razón circulante durante el 2007 la rotación de los activos líquidos fue de 2.73 veces. En el 2008, el aporte de las ventas por peso de estos activos aumentó hasta 2.80 pesos de venta por peso invertido en este grupo de cuentas. Para el periodo siguiente este indicador continúa aumentando llegando a 3.30 pesos por peso de venta por cada peso de activo corriente invertido. Esta situación se debe a un incremento de las

ventas como de los activos circulantes del 2007 al 2009.

Los inventarios rotaron 3.86 veces en el 2007, en el 2008 decrecieron a 2.44 veces y aumentaron con respecto al 2009 a 2.49 veces. Como se puede ver los tres resultados se mantienen bastante constantes. Es la partida de más peso dentro del grupo de activos circulantes.

Los cobros a crédito de la empresa durante el primer periodo en análisis, rotaron 11.65 veces, o sea las ventas a crédito generaron en el 2007, 11.65 pesos por cada uno invertido en las cuentas por cobrar. En el 2008 aumentó a 15.44 pesos y en el 2009 a 69.06 pesos. Estos crecimientos se deben fundamentalmente al elevado nivel de ventas en los tres periodos, además el plazo promedio de cobro en los tres años está por debajo de los 30 días, o sea que la gestión de cobro es buena. Precisamente su política de crédito es a 30 días. Aunque hay que tener en cuenta que muchas restricciones con los créditos puede provocar a la empresa la pérdida de clientes. En cuanto a los pagos de la empresa rotaron el 2007, 34.73 veces lo que significa que la empresa aprovechó esta fuente de financiamiento para generar compras, en el 2008 esta rotación disminuyó a 8.09 veces, reducción marcada por un incremento significativo de las cuentas por pagar. En el 2009 incrementó nuevamente a 57.20 veces. Evidentemente es este caso efectuaron sus pagos como promedio en 6 días. Este resultado no es favorable, aunque por otro lado su gestión de cobro en el

2009 fue extraordinaria.

Análisis financiero:

La razón circulante en los tres periodos analizados fue muy positiva, en el sentido que por cada peso de deuda hay suficiente capacidad de activo para enfrentar sus obligaciones a corto plazo. Cuando se le sustraen los inventarios en los tres años sigue siendo favorable para enfrentar cada peso de deuda a corto plazo; aunque como se puede evidenciar en el 2007 disminuyó a 2.84 pesos, en el 2008 a 2.09 y en el 2009 disminuyó considerablemente a 6.27 pesos. Es evidente que los inventarios representan una considerable cantidad en los tres periodos fundamentalmente en el 2009.

La capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de deuda en la totalidad de recursos que dispuso fue satisfactoria en los tres años analizados. La empresa demostró capacidad para solventar la totalidad de la deuda y contó con más peso de un peso de deuda, siendo el 2009 el mejor año según resultado.

La razón de endeudamiento muestra la proporción de financiamiento de la empresa, divide en partes los recursos ajenos y recursos propios invertidos en el financiamiento total. En los tres años el resultado no es malo. Como se puede observar en el 2007 representa el 30 % de los recursos ajenos, el 31% en el año

2008 y en el 2009 el 15%. Este resultado fue el mejor ya que mientras más bajo sea el valor mayor respaldo contra las pérdidas en caso de liquidación.

2.3 Proceso de planificación en la empresa “Sancti Spíritus”

Para la elaboración del plan se tiene en cuenta tres etapas fundamentales:

Primera etapa: Se da a conocer por parte del Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL) el cronograma de elaboración del plan que se realiza en una fecha determinada. Posteriormente este cronograma se hace llegar a las Uniones (en este caso a la Unión de Conservas de Vegetales, entidad nacional que dirige a la empresa Sancti Spíritus). La Unión elabora su cronograma de acciones para cada etapa y se lo comunica a la dirección de la empresa, para que éstos a su vez se lo trasmitan a sus trabajadores. Los empleados atendiendo a los lineamientos que tenga el país para el MINAL proponen a la Unión la propuesta de cifras preliminares. Estas cifras se proponen con un año de antelación.

Segunda etapa: En esta etapa se revisan los estimados y las conciliaciones que se hacen para el año a planificar. Se realiza después una asamblea con los trabajadores para que conozcan las cifras que se incorporan. Se consolidan las proyecciones. En estas proyecciones se encuentra los estimados del año actual y del siguiente de las producciones, de las ventas, la proyección de entrega a hoteles y cadena de tiendas, la demanda de fuerza de trabajo calificada, la evaluación de las inversiones, el programa de reducción del consumo energético y en este año 2010 se presentará la

sustitución de importaciones que entrará como categoría del plan a tener en cuenta.

Tercera etapa: Nuevamente se revisan los estimados y en los meses de noviembre y diciembre se vuelve a presentar a la masa trabajadora las cifras preliminares aprobadas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

Cada categoría del plan se evalúa concienzudamente, o sea se realiza un diagnóstico por parte de los especialistas implicados en la elaboración del plan de las capacidades instaladas, para poder proponer los niveles productivos que se pueden alcanzar, la evaluación de las inversiones buscando siempre un incremento de niveles productivos. Para el plan de ventas se busca mejores fuentes de ingresos y para que la producción esté encaminada a los sectores que es más factible vender, se evalúa el tema de los precios de los insumos y materias primas agrícolas, bienes intermedios con el objetivo de ser cada vez más eficientes y satisfacer las necesidades crecientes del mercado.

Plan de ventas

Para este año 2010 la empresa de Conservas y Vegetales “ Sancti Spíritus” después de tener en cuenta las tres etapas mencionadas anteriormente, se propone elaborar su plan de ventas, plan que se efectúa en moneda nacional y divisa por separado.

Para la moneda nacional, el departamento de Operaciones de la Unión recibe del

MINAL las cifras directivas anuales en toneladas métricas a vender en moneda nacional, que se comunican a la Dirección General y de Economía de Sancti Spíritus durante el 2010. Cabe señalar que estas ventas son fundamentalmente para sufragar los pedidos de organismos priorizados por la Revolución.

Para el Plan de ventas es diferente en lo que respecta a las ventas en moneda nacional. Es bueno aclarar que la empresa no vende, sino produce para vender. Todas sus producciones son comercializadas por sucursales llamadas CONFRUVE (*Ver anexo M*), que se encuentran en su territorio. Estas sucursales venden a los hoteles y las cadenas de tiendas en divisa. La empresa le vende sus producciones en moneda nacional a Confruve.

Es bueno señalar que a los efectos de la empresa, sus entradas de dinero son en moneda nacional., por tanto en la planificación del Presupuesto de Efectivo se considera todo en moneda nacional.

En este año según indicaciones superiores las ventas a Confruve deben incrementarse en un 3% o más sobre el real del 2009.

Plan de producción

La empresa de Conservas “Sancti Spíritus” elabora su plan de producción por los lineamientos directivos provenientes del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL). Los planes se revisan, una vez hechos, se discuten con el MINAL y la Unión de Conservas de Vegetales, todos en conjunto para su futura aprobación.

Para el año 2010 se propuso incrementar la producción en un 3%, pero los expertos de la empresa conjuntamente con la Unión, decidieron que no era posible debido a la poca capacidad técnica productiva de la empresa. Por tanto, se planificó para el año 2010 un incremento del 2% con respecto a lo planificado realmente al cierre del año 2009 en valores.

Cuadro 2.9: Dinámica de la producción física de la empresa

Descripción	Real 2008	Plan 2009	Real 2009	Plan 2010	Plan 2009/Real 2008	Plan 2010/Real 2009
Producción Toneladas	9955,1	10063,3	11034,6	11268.6	1,01	1,02

Fuente: Elaboración propia

En esta tesis se tomarán dichos datos como base para elaborar el Presupuesto de Producción y el Presupuesto de Ventas para llegar a la confección de un Plan Financiero a corto plazo para la empresa en cuestión.

El plan de la empresa se queda a cifras de plan anual en físico y valor, pero no se determinan los flujos de efectivo. No se llega a la planificación financiera. La propuesta de este trabajo, es realizar a partir de la elaboración de los presupuestos de producción, de ventas, de administración, de inversión y el presupuesto de efectivo, la proyección del Estado de Resultado por el método detallado.

CAPITULO III: Presupuestación y proyección del estado de resultado en la empresa “Sancti Spíritus”

En este capítulo se expondrá a partir de las informaciones de la empresa, el desarrollo de los distintos presupuestos que se detallan más abajo, ya que la empresa no los realiza para su beneficio y posteriormente se reflejara la proyección del Estado de Resultado de la empresa “Sancti Spíritus”.

Todos los presupuestos que se abarcan en este capítulo, tienen un horizonte temporal de un año. Se tomó como base la información del año 2009, y a partir de estos datos se han elaborado los Presupuestos de Ventas, de Producción, de Administración y de Inversión en ese orden. A partir de estos presupuestos se elaboró el Presupuesto de Efectivo para así llegar a la proyección del Estado de Resultado ya mencionado anteriormente.

3.1. Elaboración de los presupuestos

En esta sección explicaremos paso a paso como se confeccionaron los distintos presupuestos para beneficio de la empresa.

3.1.1. Presupuesto de Ventas

Para desarrollar el presupuesto de ventas primeramente se pronostican las ventas. Aunque existen técnicas estadísticas para dichos pronósticos, en este caso no se

utilizaron debido a que las ventas de la empresa son planificadas por lineamientos de Organismos Superiores (MINAL y MEP).

Como se mencionó en el capítulo dos las ventas son destinadas a vender a Organismos Estatales asignados. En los *anexos* se muestra la cantidad de toneladas a vender a dichos organismos que se le conoce como pedidos estatales.

Para hallar los ingresos por ventas a los Organismos estatales se multiplicó el precio de venta de cada producto por la cantidad de toneladas del pedido estatal mensual.

En cuanto a las ventas a Confuve para este año 2010 se incrementó en más de un 3% llegando hasta a un 5 % con respecto al valor en ventas acumulado real del año 2009.

En los *Anexos* se muestra lo que se venderá durante el año 2010 en físico y valor por meses y productos a Confuve Villa Clara en moneda nacional.

Después de todas estas consideraciones que da conformado el Presupuesto de Ventas de la empresa para el año 2010. (Ver *Anexo*).

3.1.2. Presupuesto de Producción

Como se mencionó en el capítulo anterior la producción coincide con las ventas de la empresa, debido a que dadas las condiciones del mercado, todo lo que se produce

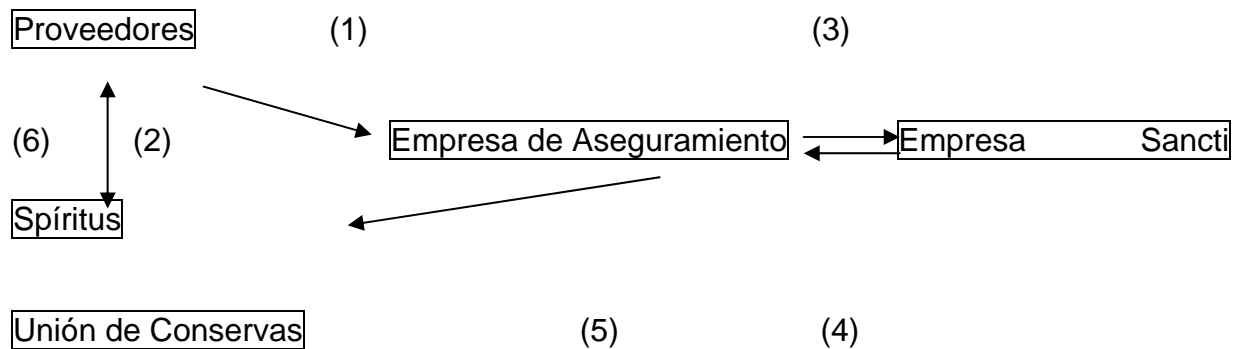
se vende. Es bueno aclarar que en los meses de marzo, junio, julio, agosto y septiembre la producción va a superar las ventas en unidades ya que parte de la producción se utilizara como insumos. Por ejemplo: el puré de tomate se utiliza para producir salsa de tomate. En vista de esa situación es lógico que se requiera mayor producción en toneladas para cubrir dichas necesidades.

En la empresa “ Sancti Spíritus” la producción y la venta se efectúan en el mismo mes, adquiriendo las materias primas fundamentales los primeros días de la producción. Estas materias primas se pagan 30 días después de su adquisición. Esta política de pago la establecen casi todos los proveedores de la empresa.

Para hallar la necesidad de materias primas de la empresa, se tomó como base la información de las fichas de costo del Departamento de Precios de la Oficina Central. Es preciso señalar que para hallar dichas necesidades, se debe tener en cuenta el gasto de materias primas en ambas monedas de cada producto por tonelada de producción. En cuanto al gasto de materias primas en divisa, la empresa no los paga en esa moneda, pero realmente incurre en dichos gastos. Tampoco forman parte del costo de producción lo cual es un error. La empresa debe pagar el contravalor en moneda nacional a la Empresa de Aseguramiento (la encargada de la distribución de las materias primas). En el trabajo se considera dicho contravalor en el Presupuesto de Efectivo, y en la proyección del Estado de Resultado, se incluye el

este gasto de materias primas. Es bueno señalar que la empresa nunca antes lo había hecho.

Estos pagos en divisa los realiza la Unión de Conservas de Vegetales mediante cheques o transferencias bancarias a los proveedores. En el siguiente esquema se explica como funciona en la practica la compra y pagos de materias primas en divisa.



Flujos materiales:

(1) Los proveedores de la empresa le suministran las materias primas en divisa a la Empresa de Aseguramiento con un previo contrato con la Unión de Conservas (2). A su vez, la empresa de Aseguramiento le facilita las materias primas a la empresa "Sancti Spíritus" para iniciar su producción. (3)

Flujos financieros:

Por otro lado la empresa "Sancti Spíritus" le debe pagar el contravalor en moneda nacional a la Empresa de Aseguramiento (4), y esta a su vez le debe pagar a la Unión de Conservas de Vegetales en la misma moneda (5).

(6) La Unión de Conservas efectúa los pagos en divisa a los proveedores a los 30 días después de adquirida las materias primas.

En la práctica está establecido de esa manera, pero no se cumple. La empresa

“Sancti Spiritus ” no le paga a La Empresa de Aseguramiento, por tanto esta no le paga a la Unión de Conservas

En la siguiente tabla se muestra el gasto de materias primas por tonelada de producción en moneda nacional.

Cuadro 3.1: Gasto de materia prima por tonelada de producción

Productos	Materias Primas/tonelada de producción (MN)
Trozos de Fruta Bomba	107,0438
Mermelada de Guayaba	101,5427
Mermelada de Mango	108,7330
Coco	140,6840
Crema de frutas	151,4191
Puré de tomates	267,4875
Salsa de tomate	236,9635
Cat sup.	175,3941
Vegetales Esterilizados	86,1657
Pulpa de frutas	94,2905
Especias y condimentos	292,549
Mayonesa	193,6041

Fuente: Dpto. de Precios de la Unión de Conservas

En los *anexos* se muestra por meses y por productos la necesidad de materias primas que hacen falta para la producción del año 2010. Cada cifra se obtuvo de multiplicar la producción física mensual en toneladas, por el gasto de materias primas por tonelada de producción.

En la siguiente tabla se muestra el gasto de materia prima en divisa por tonelada de producción, gasto que no se contempla actualmente en la empresa.

Cuadro 3.2: Gasto de materia prima por tonelada de producción en divisa

Productos	Materias Primas/tonelada de producción CUC)
Trozos de Fruta Bomba	362,681
Mermelada de Guayaba	374,897
Mermelada de Mango	374,58
Coco	929,78
Crema de frutas	184,79
Puré de tomates	857,69
Salsa de tomate	1086,4021
Cat Sup	237,7542
Vegetales Esterilizados	184,79
Pulpa de frutas	194,2905
Especias y condimentos	821,7492
Mayonesa	687,04

Total	6296,44
-------	---------

En los *anexos* se muestra por meses y por productos la necesidad de materias primas que hacen falta para la producción del año 2010. Cada cifra se obtuvo de multiplicar la producción física mensual en toneladas, por el gasto de materias primas por tonelada de producción

Por otra parte la empresa incurre en gastos de salarios que son relativamente fijos, ya que no se pueden despedir a los obreros. La nómina básica es de 37500.00 pesos mensuales. Lo salarios se pagan en el mes en que se incurren.

Para la producción se usan servicios de agua, de electricidad y combustible fundamentalmente. El gasto de agua se estimó en 24.00 pesos mensuales. Aunque la empresa quizás incurra en un gasto mayor, no se puede saber a causa de la inexistencia de un aparato contador que mida dicho gasto. Estas fábricas no lo poseen debido a que son muy viejas. Actualmente se trabaja en resolver dicha situación.

En cuanto al gasto de electricidad se muestra una tabla que refleja los cálculos siguientes:

Cuadro 3.3: Gasto de energía

Productos	KW/T	Precio KW/ hora	Valor KW/hora	Valor Mensual
Trozos de Fruta Bomba	16,67	0,12	2,00	384,00
Mermelada de Guayaba	16,67	0,12	2,00	384,00
Mermelada de Mango	16,67	0,12	2,00	384,00
Coco	16,67	0,12	2,00	384,00
Crema de frutas	16,67	0,12	2,00	384,00
Puré de tomates	25,00	0,12	3,00	576,00
Salsa de tomate	25,00	0,12	3,00	576,00
Cat Sup.	25,00	0,12	3,00	576,00
Vegetales Esterilizados	16,67	0,12	2,00	384,00
Pulpa de frutas	33,33	0,12	4,00	768,00
Especias y condimentos	41,67	0,12	5,00	960,00
Mayonesa	41,67	0,12	5,00	960,00
Total				6720,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las fichas de costo de la Unión de Conservas

Cuadro 3.4: Gasto de combustible

PLAN 2010			Valor Anual
Combustible	Litros	Precio	
Fuel oil	268948	0,07	18826,36
Diesel	105700	0,5	52850,00
Gasolina Regular	82707	0,55	45488,85
Gasolina Motor	82708	0,45	37218,60
Total			154383,81

Fuente: Elaboración propia a partir de las fichas de costo de la Unión de Conservas

Si ese valor se divide entre los 12 meses: $\frac{154383,81}{12} = 12865,32$ pesos

12 meses

Todos estos conceptos de gastos se recogen en el Presupuesto de Producción. (Ver Anexo R).

3.1.3. Presupuesto de Administración

Para desarrollar el Presupuesto de Administración se tuvieron en cuenta los salarios de la administración, los gastos de teléfono, los gastos que la empresa "Sancti

Spíritus” debe pagar mensualmente a la Unión, que se conoce como gastos de dirección, los gastos de venta y distribución y por ultimo los pagos de impuestos.

Para hallar los salarios de la parte administrativa se hizo el cálculo siguiente:

Cantidad de trabajadores de la empresa (incluyendo sus cuatro fábricas):	270
Menos: trabajadores de la producción:	<u>100</u>
	170
Salario medio mensual:	375
Salario mensual admón.	\$ 63750

Los gastos de teléfono se incluyen en el presupuesto de administración porque son gastos significativos. Se estimó según datos del departamento contable de la empresa “Sancti Spíritus” en 2200.00 pesos mensuales pagaderos en el mes al mes siguiente.

Los gastos de dirección se pagan a la Unión de Conservas debido a que dicha empresa genera pérdidas debido a su actividad metodológica, por tanto se estableció sufragar dichos gastos que se comparten todas las empresas del Sistema de la Unión. Lo que se debe pagar por empresas lo calcula la Unión de Conservas. En el

caso de "Sancti Spiritus" se calcularon al nivel del año anterior.

En el caso de los gastos de distribución y ventas se calculó multiplicando el 0,73% de las ventas proyectadas en valores. Este porcentaje se dedujo de dividir la cuenta de gastos de distribución y ventas entre las ventas acumuladas reales al cierre de diciembre reflejadas en el Estado de Resultado de la empresa.

En cuanto al pago de impuestos nuestra empresa como entra en la categoría de estatal realiza varios tipos de impuestos al Estado Cubano:

Pago de impuestos sobre las ventas o impuesto de circulación: Este pago representa el 2 % aproximadamente de las ventas totales de la empresa y se aportan 10 días después del mes que se cierra; o sea se paga mes vencido. En el mes de enero se reflejó el pago pendiente al cierre de diciembre del 2009 por este concepto.

Pago de impuestos sobre la fuerza de trabajo: Este pago se efectúa mes vencido, o sea 10 días después del cierre de mes. Se calcula multiplicando el 25% del salario más el 9.09%. En el mes de enero, se pagara lo pendiente de al cierre de diciembre del año 2009.

Pago de impuestos sobre utilidades: Este tipo de impuestos se paga trimestralmente, también 10 días después del cierre de cada trimestre. Por tanto, cada pago se registra en los meses de abril, julio y octubre del año a planificar. En el mes de enero

se procede a pagar el importe pendiente del año anterior.

En el *Anexo S* se muestra elaborado el Presupuesto de Administración

3.1.4. Presupuesto de Inversión

Para el año 2010 la empresa decidió invertir y está en fase de aprobación en equipos como: Bombas para inyectar agua a calderas existente en las fábricas, un quemador para la fábrica ya que el actual está desgastado y sometido a un exceso de explotación. También están los motores eléctricos para sustituir los motores ineficientes que garanticen la producción, los materiales de laboratorio como flujometro de aceite, de vinagre, de agua, refractómetros, balanzas analíticas, incubadoras, microscopio binocular, destilador de agua, autoclave de laboratorio, termómetros y manómetros necesarios para declarar competentes los laboratorios según normas vigentes.

Se encuentra también la necesidad de un generador de vapor para la Fábrica para lograr mayor seguridad en la explotación de estos equipos, una maquina retractiladora para embalar las producciones en película retractil y existe únicamente una, lo que significa que la actual está sometida a un exceso de explotación. También se requiere de un esterilizador de envase imprescindible para el flujo tecnológico y la operación actualmente de esterilizar se hace manualmente lo que

puede provocar un accidente laboral.

Por otra parte se necesita invertir en laboratorios de microbiología. La Fabrica tiene implementado un sistema de inocuidad HACCP que exige poseer laboratorios de este tipo y en la Fábrica el laboratorio actual esta derrumbándose y por tanto se necesita uno nuevo que sea acreditable de forma tal que responda a las normas actuales de fabricación.

Los almacenes están en las mismas condiciones. En la Fabrica Sancti Spíritus se necesita construir un almacén para el producto terminado que cumpla con el sistema HACCP y las ISO. Actualmente los productos terminados se almacenan dentro del salón de producción sin protección alguna contra el delito y por supuesto el consiguiente deterioro de la estética del producto.

En cuanto a los Pozos, por carencia de agua en la Fabrica durante las zafras de tomate, que coinciden con los periodos de sequía, se hace necesario la perforación de pozos profundos que abastezcan el agua necesaria.

En la Fabrica se presenta serias deficiencias en los servicios sanitarios para el uso de los trabajadores y esto afecta la higiene en la Fábrica.

Por ultimo se encuentra la impermeabilización de los techos. En la Fabrica esta implementándose el sistema de inocuidad HACCP que se ve afectado por las

filtraciones que ocurren en el techo del edificio.

Existen otras pequeñas inversiones que se incluye otros proyectos, herramientas de mano, tuberías sanitarias y asistencia técnica para las maquinas importadas y líneas importadas.

Dentro del grupo de inversión que está clasificado como Equipos, todos se pagaran al contado por su valor total en los meses que esta fijado, excepto el generador de vapor que se pagara en dos momentos: el 50% en enero y el 50% restante en marzo.

En cuanto al grupo de inversión que se clasifica como Construcción y Montaje se procederá a pagar de la siguiente manera:

Laboratorios el 50% en junio y el 50% restante en octubre

Almacenes La mitad de su valor en marzo y el resto en julio

Los pozos, servicios sanitarios y la impermeabilización de techos se pagaran por su valor total en los meses correspondientes de febrero, mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre.

En el grupo clasificado como Otras Inversiones se ejecutaran pagos parciales en febrero, mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre por los valores indicados en

el Presupuesto de Inversión. (*Ver Anexo*).

Todos estos pagos se efectuarán mediante cheques certificados o transferencias bancarias en dependencia de las condiciones del proveedor.

3.1.5. Presupuesto de Efectivo:

Después de confeccionar los diferentes presupuestos señalados anteriormente se pasa a la elaboración del Presupuesto de Efectivo o de Tesorería (*Ver Anexo*) donde se establecieron las entradas y salidas de efectivo.

En las entradas de efectivo se tuvo en cuenta lo siguiente:

El 98% de las ventas serán al contado y el resto a crédito al mes siguiente.

Los efectos por cobrar pendientes de cobro al cierre de diciembre del año 2009 por \$ 10284.00 pesos mensuales se cobrarán en enero.

En la partida Otras Entradas se reflejaron en la cuenta Otros Ingresos 10300.00 pesos mensuales. Se tomó al nivel del año anterior.

En las salidas de efectivo se reflejaron todos los gastos que constituyen egresos de efectivo, que provienen de los distintos presupuestos. Se añadió la cuenta Otros Gastos con un importe de \$ 72700.00 pesos mensuales, resultado que también se tomó al nivel del año 2009. Además se añadieron la cuenta Nóminas, Retenciones

y Otros Gastos Acumulados por Pagar al cierre de diciembre del 2009, que se pagarán en marzo del año a proyectar.

Se incluyó también en dicho presupuesto el 12.5% de la contribución a la Seguridad Social.

También se tuvo en cuenta el 70% del rendimiento de la inversión estatal, que se paga trimestralmente, 10 días después de cerrado el trimestre. Por tanto las salidas de efectivo ocurren en abril, julio y octubre. En enero se pagarán \$ 1599320.00 pesos pendientes de pago al cierre del año anterior.

Por ultimo se encuentra el pago de contravalor por la divisa que se le sufraga a la empresa. En este caso se reflejaron 5000.00 mensuales que la Unión de Conservas le traspa a su cuenta corriente y 200.00 mensuales por concepto de compra de piezas y otros accesorios que realicen en Ciudad Habana.

Después de realizarse las entradas y salidas de efectivo se procede al cálculo de las necesidades de financiamiento de la empresa.

En el Anexo V se muestra los cálculos pertinentes. Se tuvo en cuenta que:

El saldo mínimo requerido se consideró como la sumatoria de los pagos fundamentales de la empresa en un mes que asciende a 1398.01 miles de CUP.

Cuando observamos dicho anexo se observa que la empresa necesita de financiamiento para cubrir su déficit de efectivo.

3.3: Proyección del Estado de Resultado

3.2.1. Estado de Resultado Proyectado

El estado de Resultado se realizó a partir de los ingresos por ventas pronosticados en el Presupuesto Venta, así como de los gastos previstos en los restantes presupuestos.

A continuación se refleja como quedó dicha proyección al cierre de diciembre del 2010. *Ver Anexo.*

Cuadro 3.5: Estado de Resultado Proyectado UM: Miles de CUP

Cuentas	Diciembre
Ventas	11268,70
menos: Impuestos por las ventas	225,38
Ventas sin impuesto por las ventas	11043,32
menos: Costo de la mercancía vendida	25370,67
Gasto de Materia Prima	24685,30
Gasto de Salario	450,00
Gasto de Energía	80,64
Gasto de Combustible	154,44

Gasto de Agua	0,2880
Utilidad Bruta en Ventas	-14327,35
Menos: Gastos de administración	936,80
Gastos de ventas	82,20
Utilidad Neta en Operaciones	-15346,35
Otros Ingresos	123,60
Otros Gastos	872,40
Utilidad ante de Intereses e Impuestos	-16095,15
Impuestos	0.00
Utilidad Neta o Perdida del Periodo	-16095.15
Aporte por el Rend. De la Inversión Estatal	0.00
Utilidad Retenida	-16095.15

Si se contrasta la diferencia entre este resultado (periodo planificado) y el análisis realizado en el capítulo dos, parece evidente que el plan no es viable. En realidad en este plan se han considerado pagos de materias primas en divisa que la empresa en la actualidad no realiza y que son altamente costosos. No se excluye la posibilidad de las alteraciones de las fichas de costo en cuanto a las normas de consumo.

Los resultados de la empresa en los años analizados no son confiables ya que no incluyen como gastos insumos que aunque imprescindible no pagan y si constituyen gastos que deben ser considerados en el Estado de Resultado Proyectado.

No se consideraron confiables las cifras del Balance General al cierre del año 2009 para poder proyectar el Balance General para el 2010.

El déficit de efectivo que presenta la empresa contradice el saldo positivo al cierre del año 2009. Esta diferencia está afectado por los pagos mencionados anteriormente que no se han realizado a la Empresa de Aseguramiento.

CONCLUSIONES

Esencialmente la planificación debe implicar futuro y acción. Se deberá trabajar con una información lo más acertada y verídica posible, así como también investigar lo que podría suceder en el futuro, con el objetivo de alcanzar, mediante los planes de acción, los resultados deseados por la organización.

La planificación financiera es un proceso continuo de retroalimentación, el cual contribuye al logro de los objetivos y constituye la base para el control. Minimiza los riesgos y optimiza los recursos que el Estado pone a disposición de las empresas cubanas.

En la planificación de la empresa se detectaron ciertas deficiencias como son:

La no inclusión de los gastos de las materias primas en divisa.

La no realización de los presupuestos de venta, de producción, de inversión, de administración y por último el Presupuesto de Efectivo.

La no determinación de las necesidades de financiamiento externo ni la proyección de los estados financieros fundamentales.

Aunque el análisis económico financiero no denota grandes problemas a la empresa, no es confiable la información de partida por la misma razón de no incluir los gastos

de materias primas en divisa altamente costosa. Por tanto las utilidades obtenidas en periodos reales ni las cuentas por pagar reflejan el total de la deuda con proveedores de la empresa

La producción en la fábrica “ Sancti Spíritus” produce perdidas cuando se consideran todas las partidas de gastos adecuadamente. Por tanto exige un análisis más profundo en cuanto a la viabilidad de dichas producciones. Igualmente necesita para el próximo año financiamiento externo por un valor considerable. La empresa no tiene definidas las fuentes de financiamiento.

RECOMENDACIONES

La empresa debe considerar en todos los presupuestos los gastos de producción y cumplir con la disciplina financiera y pagar el contravalor por las materias primas recibidas en divisa.

En la planificación empresarial debe incluir la elaboración del Presupuesto de Efectivo y la proyección de los estados financieros fundamentales. La empresa debe trabajar en este sentido en los próximos periodos.

Capacitar a los trabajadores del área económica en cuanto a planificación empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- ACKOFF, Russell L. "Un concepto de planeación de empresas". 17ma. reimp. México, 1994.
- 2.- ALONSO Becerra, Alicia. "Organización de Procesos y Puestos de trabajo". ISPJAE, La Habana, 2003.
- 3.- DELBECQ, Andre L. "Técnicas grupales para la planeación". 2ª. ed. Editorial Trillas, México 1989.
- 4.- Edición digital Periódico Guerrillero "Desde la semilla hasta el humo". www.guerrillero.co.cu/sitiotabaco/diccionariotabaco.htm 23/09/2008
- 5.- Gran enciclopedia ESPASA, Pág. 10 637
- 6.- HAIMANN, Theo. "Dirección y gerencia: cómo alcanzar la efectividad en la organización". Tomo II, Editorial Hispano Europea, S.A. España.
- 7.- Material "Planificación Financiera a Corto Plazo". Elaborado por Lic. Liber Méndez Corzo, Facultad de Economía.
- 8.-"Planificación à Long terme", Naciones Unidas, New York, 1971.
- 9.- RECIO, Eugenio M. "La planificación de los recursos humanos en la empresa".

Editorial Hispano Europea Barcelona, España, 1980.

9.- Resolución 276/03, MEP.

10.- Resolución No.27/06, MTSS.

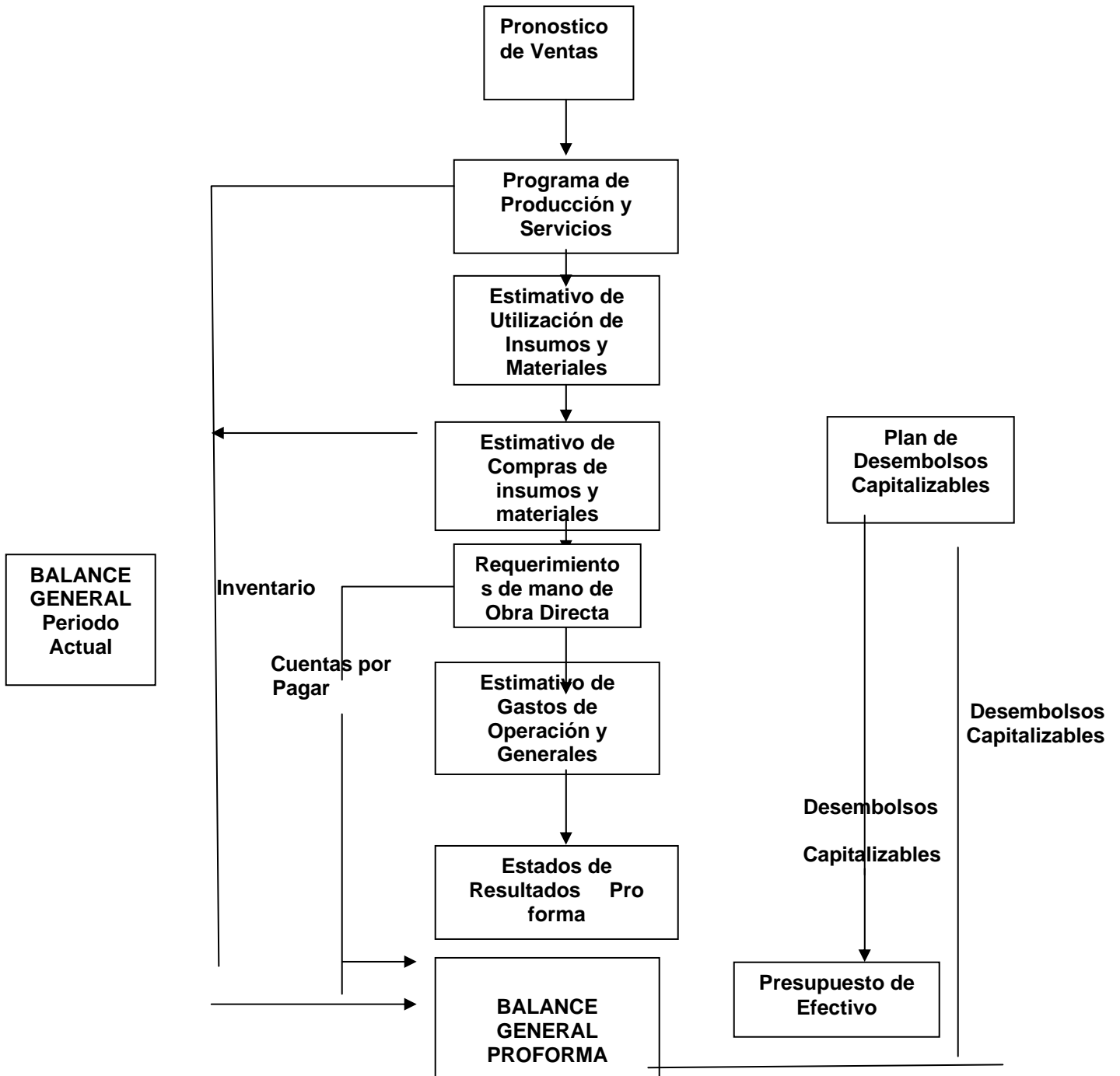
11.- WEBER, W. "Personalplanung", Stuttgart, 1975.

12.- WESTON, J. Fred y Eugene F. Brigham. "Fundamentos de administración financiera", 10ma. edición, Editorial MC Graw Hill. México, 1993.

13.- WHITE, Ben H. "Corporate Strategy". New York, 1965

14.- <http://apuntes.rincondelvago.com/planeacion-de-una-empresa.html>. 28/11/2008

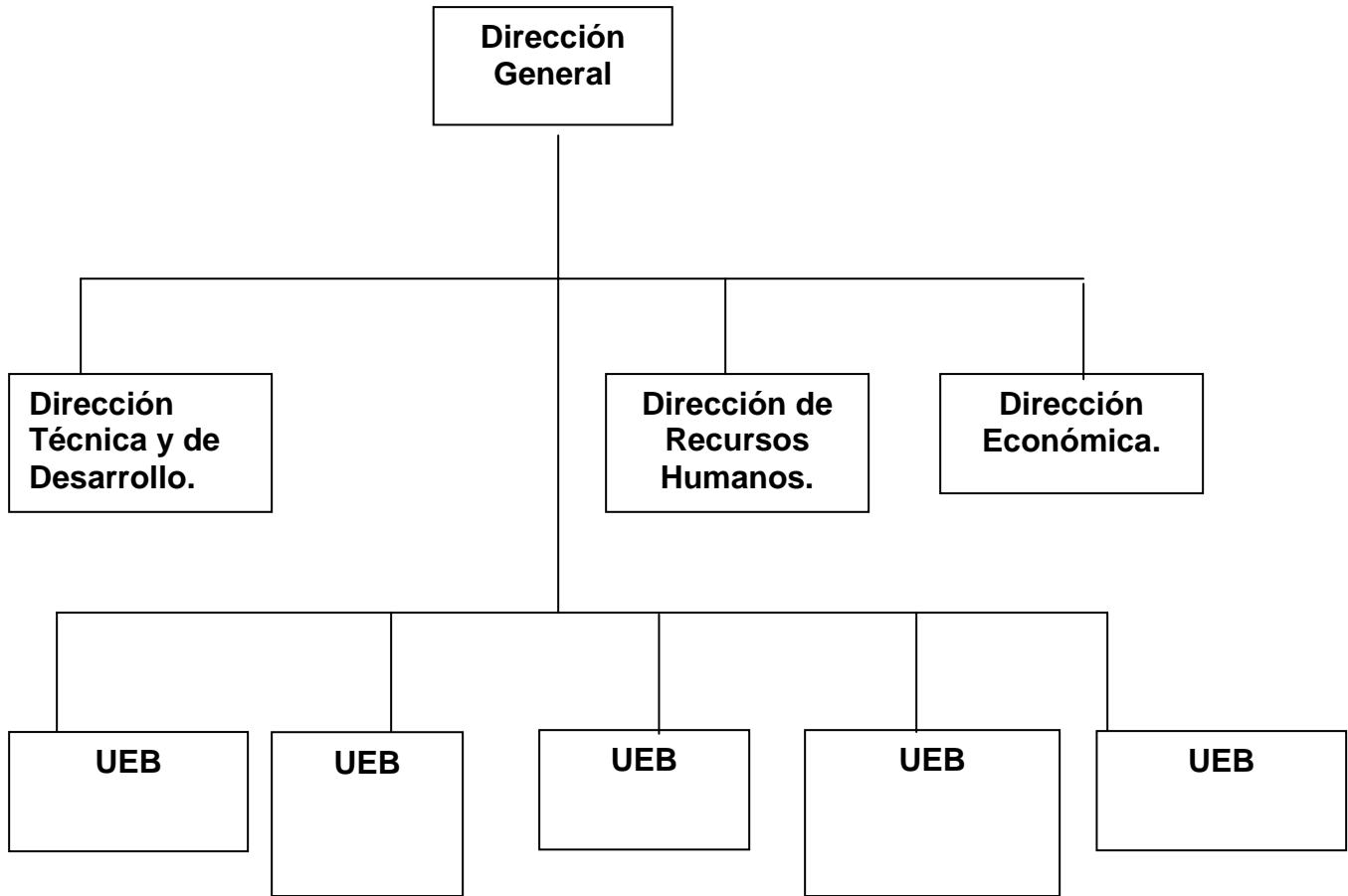
Anexo A
Insumo de presupuestos para estados pro forma



Fuente: WESTON, J. Fred y Eugene F. Brigham. "Fundamentos de administración Financiera", Pág. 134

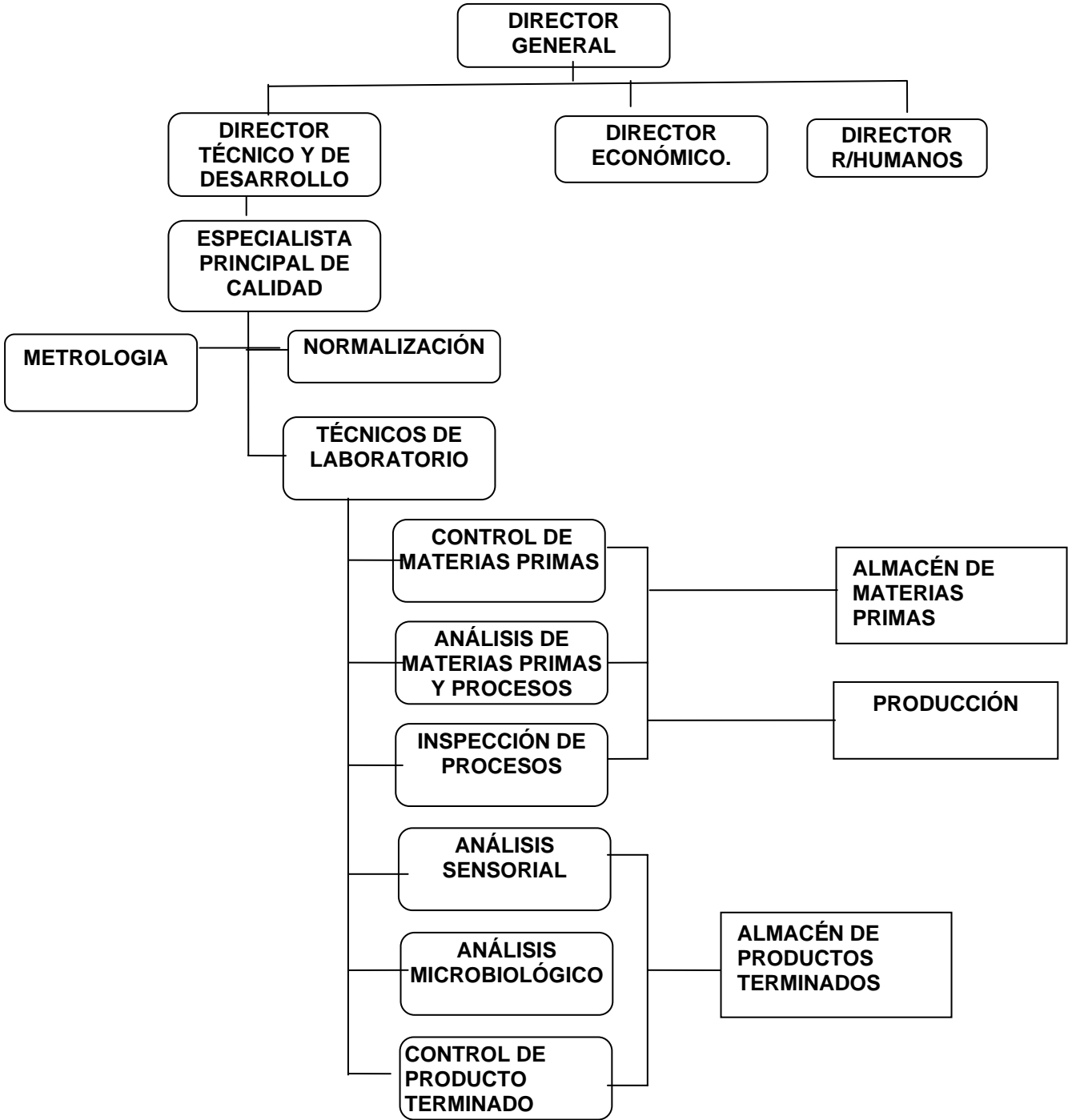
ANEXO B

**EMPRESA DE CONSERVAS DE VEGETALES
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



Fuente: Departamento de Dirección de la Unión.

ANEXO C
ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CALIDAD
EMPRESA DE CONSERVAS



Fuente: Departamento de la Dirección de la Unión.

Anexo E

Sucursales de Comercializadoras Confruve



Fuente: Departamento de Mercado de la Unión.