



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

En opción al título de

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Tema: Análisis Económico-Financiero en la Empresa Cafetalera de Sagua de Tánamo.

Autora: Katiela Bientz Lorente.

Tutora: Lic. Giannis Domínguez Hernández.

Moa 2010
Año 52 de la Revolución.

Pensamiento.

No se puede dirigir si no se sabe analizar, y no se puede analizar si no hay datos verídicos, y no hay datos verídicos si no hay un sistema de recolección de datos confiables, y no hay un sistema de recolección de datos confiables si no hay una preparación de un sistema estadístico con hombres habituados a recoger el dato y transformarlo en números. De manera que esta es una tarea esencial."

Ernesto Che Guevara.



Dedicatoria

Dedico este trabajo especialmente:

A mis padres Dignora y Juan Ramón, a mi novio Javier, a mi familia que me ha dado un gran apoyo en el transcurso de estos años de estudios, a mis compañeros de aula, a mis amigos y a quienes se levantan día a día con el afán de brindar lo mejor de si y hacen posible con su cariño y dedicación plena la exitosa realización de este trabajo.

Agradecimiento

Gracias:

Al colectivo de profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas por su dedicación y entrega, por su esmero nos permiten llegar hoy a convertirnos en profesionales de las Ciencias Económicas y aportar nuestros conocimientos en bien de la Revolución.

De manera especial a mi tutora Giannis Domínguez Hernández.

A mis padres, a toda la familia y a mi novio Javier.

RESUMEN

La creciente importancia del proceso de análisis económico financiero en el sistema empresarial cubano se ha convertido en un aspecto de gran relevancia e interés para administradores y funcionarios. El mismo resulta quizás la parte más importante de todo el sistema económico-financiero pues su realización de forma metódica y aplicando las herramientas y técnicas necesarias garantiza proyectar el futuro comportamiento de la empresa.

El presente trabajo titulado “Análisis Económico Financiero de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo”, se planteó como objetivo general aplicar las técnicas y herramientas del análisis económico-financiero que garantiza la calidad total y la información necesaria para el proceso de toma de decisiones de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo.

En el capítulo I, se realiza una valoración teórico-conceptual del análisis económico-financiero, comentándose sobre la importancia del mismo y las técnicas y herramientas que fueron utilizadas en la investigación. En el capítulo II, se caracteriza a la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo y se aplican a los informes de los hechos económicos-financieros todas las técnicas necesarias para efectividad del proceso de análisis.

Los resultados obtenidos reflejan que: la posición financiera de la entidad es deficiente ya que no tiene capacidad para honrar las deudas al vencimiento de estas, es decir, existen problemas en la generación de liquidez.

ABSTRACT

The increasing importance of the process economic analysis-financier in the Cuban enterprise system has become an aspect of great relevance and interest for administrators and civil employees. It is perhaps the most important part from all the economic system-financier, then his accomplishment of methodical form, and applying of tools and necessary techniques guarantees to project behavior of the company in the future.

The following work title “Economic-Financing Analysis of the Empresa Cafetalera” considered like general mission to apply to the techniques and tools of the economic-analysis financiers who guarantees the total quality in the necessary information for the process of decision marking of the Empresa Cafetalera.

In the chapter I, is realized valuation theoretically-conceptual of the economic analysis-financiers being commented on the importance of the same one and the technologies (SKILLS) and tools that were used in the investigation. In the chapter II, there is characterized to the Empresa Cafetalera and financiers apply to themselves to the reports of the process of analysis.

The obtained results reflect: the financial position of the enterprise is deficient due to the lack of capacity for supporting the debts when they are about exist problems in the generation of liquidity.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	5
1.1 Breve reseña histórica del análisis de los estados financieros y su utilización para la toma de decisiones.....	5
1.2 Fundamentación del análisis económico financiero.....	7
1.2.1 Objeto del análisis económico financiero.....	8
1.2.2 Importancia del análisis económico financiero.....	8
1.2.3 El análisis económico financiero como esfera especial del conocimiento	9
1.3 Principales métodos, técnicas y procedimiento utilizados en el análisis económico financiero.....	10
1.3.1 Métodos comparativos.....	10
1.3.2 Análisis del punto de equilibrio.....	11
1.3.3 Análisis de índices o razones financieras.....	12
1.3.4 Apalancamiento operativo.....	17
1.3.5 Apalancamiento financiero.....	18
1.3.6 Técnicas para el análisis del capital de trabajo.....	19
1.3.7 Estado de origen y aplicación de fondos	21
1.3.8 Presupuesto de efectivo.....	26
1.3.9 Método de porcentaje sobre ventas para realizar estados financieros pro forma.....	28
CAPÍTULO II. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA EMPRESA CAFETALERA SAGUA DE TÁNAMO	30
2.1 Caracterización de la empresa.....	30
2.1.1 Caracterización de los recursos humanos.....	31
2.1.3 Organización contable de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo	33
2.2 Análisis de las ventas.....	38
2.3 Análisis de los estados financieros aplicando el método comparativo.....	39

<u>2.5 Análisis financiero de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo a través de razones financieras.....</u>	<u>42</u>
<u>2.6 Análisis del capital de trabajo neto.....</u>	<u>45</u>
<u>2.6.1 Determinación del ciclo de conversión del efectivo.....</u>	<u>46</u>
<u>2.7 Análisis de la política de cobranza y de pago de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo.....</u>	<u>46</u>
<u>2.8 Estado de origen y aplicación de fondos para la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo.....</u>	<u>47</u>
<u>2.8.1 Estado de cambio en la posición financiera del flujo de efectivo.....</u>	<u>49</u>
<u>2.9 Presupuesto de efectivo.....</u>	<u>49</u>
<u>2.10 Estado pro forma</u>	<u>50</u>
<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>51</u>
<u>RECOMENDACIONES.....</u>	<u>52</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>53</u>

INTRODUCCIÓN

La economía actualmente se encuentra en un nuevo período en el ámbito de la concepción del contenido de la gestión financiera, que se inicia con el estudio analítico de las finanzas, la cual no se limita a la búsqueda de recursos financieros, sino al análisis de la estructura financiera y el financiamiento de las necesidades de capital. De esto se desprende el giro que ha de tomar el análisis en lo que a situación financiera se refiere.

El análisis financiero permite poner de manifiesto las causas que han incidido en las desviaciones de los resultados de las principales cuentas e indicadores financieros y económicos que caracterizan la actividad económico – productiva de una empresa y consiste en distinguir o separar los componentes que integran los Estados Financieros para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones en el futuro.

Toda empresa que pretenda alcanzar un nivel competitivo adecuado, deberá flexibilizar los procesos productivos, rechazar la rigidez, adaptar sus productos, mejorar la distribución de los bienes y servicios generados así como agilizar los mecanismos de comunicación del producto, teniendo a demás que ser eficiente en la productividad disminuir los costos de producción y producir con calidad elevada, conjugada con precios consecuentes.

Las transformaciones que se han realizado en la agricultura en los últimos 15 años en Cuba han sido innumerables, sin embargo los resultados no tienen el mismo nivel que el de otras entidades, la respuesta en términos productivos a los cambios institucionales y a la creación de mecanismos de mercado aún es insatisfactoria, lo cual se refleja en el lento crecimiento de la producción de alimentos, los bajos niveles de rendimiento agrícola, el insuficiente aprovechamiento de la tierra y en general la débil respuesta en términos de eficiencia y competitividad.

La siguiente investigación fue realizada en la Empresa Municipal Cafetalera de Sagua de Tánamo que se subordina al Ministerio de la Agricultura, y su objeto empresarial es

muy diverso entre los cuales se encuentra producir Café y Cacao así como otras producciones agrícolas.

Como resultado de la observación de fenómenos reales se señala que ha existido deficiencia con la obtención y utilización de los recursos económicos-financieros, precisamente este es el **hecho científico** que aborda esta investigación.

La problemática anterior se manifiesta en el sistema de administración económico-financiera de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo, específicamente en el proceso de análisis económico-financiero, constituyendo: **objeto de estudio** y **campo de acción** respectivamente.

Aunque es multicasual por los factores objetivos y subjetivos que posibilitan que se manifieste la situación problemática anteriormente mencionada, se considera que las técnicas y herramientas que se aplican en el análisis de los hechos económicos-financieros son insuficientes. Constituyendo estos el **problema científico** que enfrenta esta investigación. La información es la respuesta a la pregunta que es necesario responder y no una serie de datos que no apuntan necesariamente hacia el objetivo del sistema, así que frecuentemente directivos y especialistas se ven envueltos en un torbellino de datos que los agobia en lugar de ayudarlos a tomar decisiones.

Por eso es que el **objetivo general** que persigue esta investigación es aplicar técnicas y herramientas del análisis económico-financiero que garanticen la calidad total y la información necesaria para el proceso de tomas de decisiones de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo y como **objetivo específico** se proponen:

- 1-) Caracterizar los fundamentos teóricos del análisis económico-financiero.
- 2-) Diagnosticar el análisis económico-financiero.
- 3-) Aplicar técnicas y herramientas necesarias en el análisis económico-financiero.

La **idea a defender** plantea que con la aplicación de forma sistemática de las principales técnicas del análisis económico-financiero se contará con la información necesaria para la toma de decisiones efectivas, ante alternativas de uso de los recursos materiales y financieros que tiene a su disposición la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron métodos tales como: Teóricos de Procedimiento (Análisis y Síntesis, Inducción-Deducción y Abstracción y Concreción).

Teórico-Lógico (Hipotético Deductivo, Sistémico, Modelación y Histórico Lógico) y Empíricos (Observación) y las técnicas para la recopilación de la información (Entrevista).

En búsqueda de lograr cumplir con el objetivo y la hipótesis propuesta, se hace necesario desarrollar las siguientes tareas:

Etapa #1

Factor perceptible e histórico comparativo.

Marco contextual y teórico.

1-) Búsqueda bibliográfica.

2-) Caracterización de las herramientas para el análisis económico-financiero más utilizadas por la comunidad científica.

Etapa #2

Aplicación.

1-) Caracterización de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo.

2-) Aplicación en los estados financieros de las herramientas necesarias para el análisis económico-financiero de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo.

Etapa #3

Conclusiones y Recomendaciones.

1-) Evaluación integral de la investigación.

2-) Definición de los resultados esenciales.

3-) Relación de dichos resultados.

4-) Relación de esas consideraciones en términos de recomendación.

Para facilitar el análisis se mencionan algunos métodos que serán empleados en esta investigación, como es el caso de:

- Método de horizontal y vertical.
- Índices o razones financieras.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Método comparativo.
- Apalancamiento operativo.

Con la terminación de este trabajo de diploma se garantiza un valioso sistema de información para el proceso de toma de decisión en la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo. La administración podrá contar con las herramientas necesarias para

determinar la liquidez suficiente y lograr a tiempo las obligaciones de pago en que la misma se haya comprometido.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

1.1 Breve reseña histórica del análisis de los estados financieros y su utilización para la toma de decisiones

La realización de los estados financieros constituye una herramienta valiosa para la toma de decisiones de una empresa. Los estados financieros tienen gran importancia, debido a que nos dan la capacidad de tomar importantes decisiones de control, planeación y estudio de proyectos, por tanto, una información económica debidamente argumentada lo mismo en indicadores económicos financieros (ventas, resultados precios), como los no financieros (satisfacción del cliente, flexibilidad ante cambios en la demanda), bien utilizadas pueden y deben convertirse en el instrumento número uno para la toma de decisiones de la empresa.

Los estados financieros interesan tanto desde el punto de vista interno o de administración de la empresa como desde el punto de vista externo o del público en general. A la administración y a los empleados les interesan como fuente de información para fijar políticas administrativas y para conocer la situación financiera de la empresa, son de interés por parte de acreedores para analizar la capacidad de pago de la empresa para cumplir créditos.

Estos deberán analizarse mediante métodos que midan, comparen y ponderen hechos de manera que puedan dar respuesta a una diversidad de preguntas. No obstante lo anterior para poder hacer un análisis de los estados financieros y estos sirva para la toma de decisiones es requisitos indispensables que se cumpla con la calidad de la información que sustenta estos estados como son:

- Ser eficaz y eficiente.
- Brindarse en el tiempo que determina la normativa legal y los requerimientos de la dirección de la empresa.
- Ser fidedigna, incorporando a los registros contables aquellas transacciones realmente ocurridas.
- El sistema contable debe generar información contable que pueda ser controlada y verificadas por terceros.

- La información que se procesa debe basarse en criterios similares en el tiempo y su aplicación debe ser común a todas las entidades.

El análisis detallado de la información primaria y documentos iniciales es una condición indispensable para el desarrollo de la empresa y ante todo de la eficiencia de la producción. Se trata de que la planificación de la actividad de la empresa, al igual que la economía nacional se apoye en el análisis de la misma en el periodo anterior. Además el análisis tiene una importancia fundamental, no solo en la preparación de los indicadores iniciales para la planificación, sino en el mejoramiento de la metódica y de la práctica de la planificación.

La interpretación y evaluación de la información contenida en los estados financieros requiere estar familiarizado con las herramientas básicas del análisis financiero, independiente de que el tipo de análisis que se realice dependa de los intereses particulares de los usuarios a quienes se destina, ya sean estos: inversionistas, acreedores, directores y funcionarios, gobierno etc.

En el proceso de todo análisis siempre se plantea la tarea de la mediación de la influencia de diferentes factores, es decir, la determinación del papel de los mismos en el cumplimiento de las tareas atendiendo a indicadores sintetizadores: el volumen de la producción, la productividad del trabajo, el costo, la rentabilidad, la circulación, etc. Como resultado surge la posibilidad de determinar el valor de los mismos en el trabajo de la empresa, concentrar la atención en los factores básicos decisivos.

La mediación de los vínculos entre los resultados del cumplimiento del plan y los complejos de factores que determinan estos resultados asegura la objetividad de la valoración de la actividad de la empresa y la eficiencia del análisis como instrumento para detectar las reservas.

La ganancia por una parte caracteriza la eficiencia de la actividad económica de la empresa, el grado de racionalidad de la utilización de los recursos materiales y de trabajo que se le asignen, por otra parte se expresa como instrumento de estimulación económica de su actividad, es la fuente principal de la formación de los fondos de estimulación económica de la empresa, así como la fuente principal de ingreso del presupuesto del estado. Pero además la dimensión absoluta de la ganancia puede servir de base suficiente para valorar los resultados finales de la empresa.

La ganancia obtenida por la empresa depende del carácter de la producción, del volumen de la producción, y este último a su vez es una función de una serie de factores: de la magnitud de los fondos productivos, del número de trabajadores de la productividad de trabajo de los mismos. Por eso es más correcto juzgar los resultados del trabajo de la empresa por un indicador relativo que expresa el grado de ganancia en relación con uno u otro factor de la producción. Este indicador se acostumbra a denominarlo norma de la rentabilidad o simplemente rentabilidad. Con un sistema correcto de precios el nivel de la rentabilidad es un indicador que permite juzgar de forma económicamente argumentada la calidad del trabajo de la empresa.

1.2 Fundamentación del análisis económico financiero

El hecho de que precisamente los contadores fueron los primeros en analizar la actividad de la empresa es totalmente cierto. En efecto, cada contador al preparar el balance se interesa por el estado de los medios económicos de sus fuentes y su formación para aclarar si todas las reservas existentes se utilizaron para aumentar las ganancias y determinar que deficiencias frenaron la actividad económica del período que finaliza.

La propia vida fue la que condujo a los contadores a analizar los balances financieros. Por ello los primeros trabajos publicados se dedicaron al análisis económicos de la contabilidad ocurrió por la fuerza de la diferencia de las ciencias sin grandes complicaciones.

El análisis económico financiero representa la forma fundamental de control de trabajo de la empresa y de sus uniones, de la utilización de los recursos naturales, laborales y financieros de la misma. Al mismo tiempo el análisis consiste en dar una valoración objetiva de la actividad del colectivo y de sus diferentes eslabones, revelar la experiencia avanzada y de las reservas internas de la producción en interés de su utilización plena.

La eficiencia del análisis de la actividad de la empresa depende de un grado decisivo de los métodos que se utilicen. Por métodos de análisis se entiende el conjunto de procedimientos con ayuda de los cuales se efectúa el estudio, la medición y la generalización de la influencia de los diferentes factores sobre los procesos del

desarrollo de la producción a través de la elaboración de los indicadores del registro y la estadística, así como de las fuentes de informaciones fuera del registro.

La práctica asegura que ningún indicador de la actividad económica puede estudiarse aisladamente, por si solo. Todos los fenómenos de la vida económica no solo están estructuradamente entre si, sino que a demás incluye uno sobre otros en una forma determinada.

El análisis económico financiero debe sustentarse de los siguientes criterios:

- **Sistematicidad:** Mensualmente.
- **Flexibilidad:** Adaptarse a las características de la entidad y necesidad de cada momento.
- **Homogeneidad:** Los indicadores utilizados deben ser homogéneos de tal forma que permitan su agregación y comparación con entidades similares.
- **Utilidad y Oportunidad:** Los resultados del análisis deben ser útiles y oportunos para la toma de decisiones financieras, deben poner las señales de alertar acerca de las desviaciones no deseadas y utilizarse como herramienta operativa de dirección y medir la eficacia y eficiencia de la organización.
- **Simplicidad:** Los indicadores deben ser pocos y los procedimientos de cálculo sencillo como sintetizar la eficacia y la eficiencia financiera de la entidad.
- **Desagregación:** Deba desagregarse por unidades organizativas y actividades.

1.2.1 Objeto del análisis económico financiero

El análisis económico financiero también tiene su propio objeto de estudio en el cual se entiende los procesos económicos financieros que se conforman por la acción de factores objetivos y subjetivos.

1.2.2 Importancia del análisis económico financiero

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene

carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos. Esta información por lo general muestra los puntos fuertes y débiles.

Los débiles deben ser reconocidos para adoptar acciones correctivas y los fuertes deben ser atendidos para utilizarlos como fuerzas que mejoren en la calidad del proceso de tomas de decisiones.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

1.2.3 El análisis económico financiero como esfera especial del conocimiento

Análisis Económico: estudia la entidad 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. Se apoya en el Estado de Ganancia o Pérdida.

Análisis Financiero: estudia la rentabilidad de las inversiones y los recursos propios, así como el costo de los recursos financieros utilizados. Se encarga de la maduración de la empresa como un todo en su conjunto. Se apoya en el Balance General, Estado de Ganancia o Pérdida y Estado de Cambio de la Posición Financiera, entre otros.

El análisis económico financiero como ciencia constituye un sistema de conocimientos especiales, relacionados con:

- a) La investigación de los procesos económicos financieros y sus interrelaciones, formada bajo la acción de leyes económicas y factores de índoles subjetivos.
- b) La fundamentación científica de los planes, los compromisos y la valoración objetivas de su cumplimiento.

- c) El descubrimiento de los factores negativos y positivos y la medición cuantitativa de su acción.
- d) El descubrimiento de las tendencias y proporciones del desarrollo económico financiero y la revelación de las reservas internas no utilizadas.
- e) La generalización de la experiencia de la vanguardia, con la adopción de decisiones de dirección óptima.

El significado y el contenido del análisis económico financiero determinan las tareas que este debe resolver. Entre las más importante de esta tarea se encuentra:

- 1) La elevación de la fundamentación científico económico de los planes de las normativas en el (proceso de su elevación).
- 2) La investigación objetiva y multilateral de cumplimiento de los planes y la observación de las normas (según los datos de la contabilidad y de los informes).
- 3) La determinación de la efectividad económica, de la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros (cada uno por separado y en conjunto).
- 4) El descubrimiento y medición de las reservas internas (en todos los estadios del proceso de producción).

1.3 Principales métodos, técnicas y procedimiento utilizados en el análisis económico financiero

1.3.1 Métodos comparativos

La comparación es la más antigua y más difundida forma de análisis comenzando con relacionar el fenómeno con el acto de síntesis por medio del cual se examina el fenómeno que se compara distinguiendo en el lo general y lo particular. Lo general que se obtiene como resultado de la investigación se consolida y se sintetiza como fenómenos generalizados.

En el análisis económico financiero, este instrumento se considera como uno de los más importantes, con la comparación comienza el análisis. Existen diferentes formas de comparación: La comparación con el plan, con períodos de tiempos anteriores, con los mejores resultados, y con los datos promedios.

1-) Método de análisis vertical: Se aplica para analizar un estado financiero a una fecha o correspondiente a un período determinado. Comprende los siguientes procedimientos:

a-) Procedimientos de Porcientos Integrales: Consiste en la separación de contenido de los estados financieros en sus partes integrantes, para determinar la proporción que guarda cada uno con relación a un total (%), es decir, todas sus partes expresadas en porcientos.

En el análisis vertical se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base, y todas las demás partidas en dicho estado se comparan con ella. Al ejecutar un análisis vertical del balance, se le asigna el 100% al total del activo. Cada cuenta del activo se expresa como un porcentaje del total del activo. Al total del pasivo y patrimonio se le asigna el 100%.

En el estado de resultado se le da el valor del 100% a las ventas netas y todas las demás partidas se evalúan en comparación con ellas. Las cifras que resultan se dan entonces en un estado tamaño común.

2-) Método de análisis horizontal: Se aplica para analizar los estados financieros de la misma entidad en fechas distintas. Comprende el siguiente procedimiento.

a-) Procedimiento de Aumento y Disminución o de Variaciones: Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros en dos fechas distintas, obteniendo la cifra a comparar y la cifra base a una diferencia positiva, negativa o neutra.

1.3.2 Análisis del punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio plantea las relaciones entre el tamaño de los desembolsos de la inversión y el volumen de venta requerida para lograr la rentabilidad explorándose en la planeación del costo, volumen y utilidades.

El punto de equilibrio de una empresa viene definido por aquel volumen de ventas que cubre todos los gastos fijos del periodo más los costos variables correspondientes a dicho volumen. Se trata de un importante punto de equilibrio económico empresarial a partir del cual la diferencia entre los ingresos y los costos variables es igual al beneficio,

ya que los gastos fijos se han cubierto en su totalidad. Es decir una vez alcanzando el punto de equilibrio de la empresa ya que no debe tenerse pérdida a corto plazo.

Este análisis es importante en el proceso de planeación porque la relación costo volumen utilidad puede verse muy influenciada por la magnitud de las inversiones fijas de la empresa y los cambios en estas inversiones se establecen cuando se preparan los planes financieros. Un volumen suficiente de venta debe ser anticipado y logrado si los costos fijos y variables han de ser cubierto o la empresa incurriría en pérdida. En otras palabras, si una empresa ha de evitar las pérdidas contables, sus ventas deben cubrir todos los costos (aquellos que varía directamente con la producción y aquellos que no varían a medida que se modifican los niveles de producción).

Cuando se usa apropiadamente el análisis del punto de equilibrio proporciona información acerca de importantes tipos de decisiones de negocio.

El método puede ser usado como un amplio marco de referencia para estudiar los efectos de una expansión general en el nivel de operaciones de una empresa.

Cuando la empresa contempla proyectos de modernización y de automatización, en los que la inversión de equipos se aumenta con la finalidad de disminuir los costos variables el análisis del punto de equilibrio ayudara a analizar las consecuencias de acción.

Análisis del punto de equilibrio por el método de margen de contribución

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Gastos de Operaciones}}{\% \text{ Margen de Contribución}}$$

1.3.3 Análisis de índices o razones financieras

En Cuba generalmente las razones financieras que más se usan se dividen en cuatro grupos: de liquidez, de apalancamiento, de actividad y rentabilidad. Tal como se muestra:

Razones de Liquidez: miden la capacidad que tiene una entidad de honrar las deudas a corto plazo al vencimiento, con los flujos de tesorería. Dentro de este grupo se encuentran:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Se expresa en veces.

Es también denominado índice de Capital de Trabajo Neto porque representa la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos circulante. Mide el número de veces en que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

Para su análisis debe tenerse en cuenta la calidad y carácter de los activos circulantes en términos de facilidad de convertir en efectivo y las fechas de vencimiento de las deudas a corto plazo.

Se reconoce como un índice muy bueno aquel que sea de 2 o más. Un índice muy alto indica la rotación lenta del capital de trabajo y la acumulación de recursos ociosos que afectan la rentabilidad de la entidad.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Se expresa en veces.

Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos, debe ser mayor que 1. Esta razón supone la conversión inmediata de los activos circulantes más líquidos en dinero para cancelar las obligaciones más apremiantes o urgentes.

Razones de Apalancamiento

Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada por deudas.

De endeudamiento

$$\text{Razón de Deudas} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Se expresa en veces o en porcentos.

Mide la porción de activos financiados por deudas. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos. Ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir el total de sus obligaciones.

Se considera que (un endeudamiento del 60% es manejable). Un endeudamiento menor al anterior muestra la capacidad de contraer más obligaciones y un endeudamiento mayor muestra que le puede dificultar el otorgamiento de más financiamiento

De autofinanciamiento

$$\text{Razón de Autofinanciamiento} = \frac{\text{Total de Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$$

Se expresa en veces.

Mide la porción de activos financiados por los dueños. Indica la razón o porcentaje que representa el total del patrimonio con relación a los recursos de que para satisfacerlos.

Razón de actividad

Mide el grado de efectividad con el que la empresa está utilizando los recursos. Rotación de inventario y ciclo de inventario.

Rotación de inventario

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

Se expresa en veces.

En el caso de que el costo de las ventas no esté disponible, se emplean las ventas como suplente, aunque ya no sería una definición apropiada, especialmente en los negocios con altos márgenes, ya que las ventas contienen una margen de beneficio que no está incluido en los inventarios. Ocasionalmente, se designa el inventario a final

de año en vez de su media. En cualquier caso, cualquier definición que utilice, se debe ser invariables para que sus comparaciones sean significativas.

Ciclo de inventario

$$\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Se expresa en días.

Expresa el promedio de veces que los inventarios rotan durante el año. Indica los días que como promedio permanecen en existencia las mercancías.

Rotación de cuentas por cobrar y ciclo de cobro.

Rotación de cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

Se expresa en veces.

Ciclo de cobro:

$$\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Se expresa en días.

Indica el número de veces y el tiempo de duración que el saldo promedio de las cuentas por cobrar pasa a través de las ventas durante el año.

Expresa el número de días que las cuentas por cobrar permanece por cobrar. Mide la eficiencia del crédito a clientes.

Siempre se debe comparar los plazos pactados con los clientes y el resultado de esta razón con el propósito de ver si realmente cumple con lo acordado.

Rotación de las cuentas por pagar y ciclo de pago

Rotación de las cuentas por pagar:

$$\frac{\text{Compras Anuales}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

Se expresa en veces.

Ciclo de pago:

$$\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de las Cuentas por Pagar}}$$

Se expresa en días.

Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores. Indica el número de veces que las cuentas por pagar pasan a través de las compras durante el año.

Expresa el número de días que las cuentas por pagar permanecen por pagar.

En el caso de que la empresa u objeto del análisis no se cuente con la información de las ventas al crédito se deben realizar un análisis de las ventas menores ya sean en efectivos o al crédito para poder determinar un valor deseado, otro método es el de calcular el total de débitos que se le hayan efectuado durante el período a las cuentas por cobrar, teniendo en cuenta los ajustes que se le hayan efectuado, a demás se podrá realizar un estimado de las ventas de acuerdo a una estructura determinada en un mes de ventas promedio.

Razones de rentabilidad

Miden la efectividad de la administración a través de los rendimientos generales sobre las ventas y sobre la inversión. Refleja la proporción que las utilidades bruta obtenidas representan con relación a las ventas que las producen.

Utilidad neta en ventas o margen neto de utilidades:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Se expresa en razón o por ciento.

Mide la razón o por ciento que la utilidad neta representa con relación a las ventas netas que se analizan, o sea, mide la facilidad de convertir las ventas en utilidades.

Rentabilidad o rendimiento sobre inversión, activos totales o rentabilidad económica:

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

Se expresa en razón o por ciento.

Mide el retorno obtenido por cada peso invertido en activos.

Rentabilidad financiera:

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

Se expresa en razón o por ciento.

Mide el grado de utilización de los recursos invertidos por los socios, utilidad por cada peso invertido.

1.3.4 Apalancamiento operativo

El efecto palanca o average o simplemente apalancamiento, se produce en la empresa siempre que existan costos fijos, ya que estos ejercen sobre las ganancias un efecto similar a una palanca. La distinción entre costos fijos y variables es fundamental en el estudio del apalancamiento o punto muerto. El gasto fijo es aquella parte del gasto total que permanece constante al variar el volumen de actividad, mientras el costo variable varía con el nivel de actividad. No obstante se trata de dos conceptos que tienen sólo sentido a corto plazo, pues a largo plazo todos los costos son variables, por lo que el análisis del Punto de Equilibrio es siempre un análisis a corto plazo. Los gastos fijos de

la empresa pueden referirse a la actividad de producción y distribución o también a la actividad de financiación (costo de las deudas). Cuando se analizan los gastos fijos correspondientes a la actividad de producción y distribución se habla de apalancamiento operativo, mientras que cuando se refiere al costo de las deudas se trata de apalancamiento financiero. El apalancamiento operativo se define como el tanto por uno de variación del beneficio que necesita de un determinado tanto por uno de variación en las unidades vendidas.

Se puede expresar en porcentaje. Se trata, de una derivada elástica o elasticidad.

$$\text{RAO} = \frac{\text{Variación UAI}}{\text{Variación de las Ventas}}$$

Donde:

RAO: Razón de Apalancamiento Operativo.

UAI: Utilidad Antes de Intereses e Impuestos.

La RAO es siempre mayor que la unidad, debido a la existencia de los gastos fijos (elástica).

1.3.5 Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero en una empresa es una herramienta muy útil ya que permita evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa. En otras palabras el apalancamiento financiero no es más que la estrategia económica propiamente dicha de una empresa.

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{Utilidad ante Impuesto}}{\text{Utilidad ante de Impuesto e Intereses}}$$

.Si este índice es mayor que 1 implica que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera. Sin embargo si su valor es muy alto conlleva a que el endeudamiento crece y por lo tanto puede entonces afectar a la empresa principalmente porque aumenta los gastos financieros que limita la empresa en la capacidad de solicitar préstamos. Si es menor que 1 la deuda reduce la rentabilidad lo cual lo conviene a la entidad. Si su valor es igual a la deuda no afecta a la rentabilidad de la empresa.

1.3.6 Técnicas para el análisis del capital de trabajo

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos de corto plazo (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes, estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial, salarios, pasivos acumulados. La administración del capital de trabajo abarca todos los aspectos de la administración de los activos y pasivos circulantes. La administración efectiva del capital de trabajo requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo.

Ciclo de conversión del efectivo

En la empresa se realiza una serie de operaciones hasta llegar a la venta final de la mercancía y el cobro de la misma, a este proceso se le denomina Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) y no es más que el plazo de tiempo que transcurre desde que se hace el pago por la compra de la materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. Dentro de este modelo se incluyen los siguientes términos:

- **Período de conversión del inventario (PCI):** Se refiere al plazo promedio de tiempo que se requiera para convertir la materia prima en producto terminado para su venta ulterior.
- **Período de cobranza de las cuentas por cobrar (PCcxc):** Se refiere al plazo promedio de tiempo que se requiere para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa y es igual a los días pendientes de cobro.
- **Período de diferimiento de las cuentas por pagar (PDcxp):** Consiste en el plazo promedio que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra y al pago en efectivo de los mismos.
- **Ciclo de conversión del efectivo:** Este resume todo lo planteado anteriormente, o sea, es el plazo de tiempo que transcurre entre el pago de las compras y la recepción final del efectivo proveniente de las ventas de productos terminados.

$$\text{CCE} = \text{PCI} + \text{PCcxc} - \text{PDcxp}$$

El CCE puede disminuirse mediante:

- 1) Reducción del período de conversión del inventario a través del procesamiento y venta más rápida y eficientes de productos.
- 2) La reducción del período de cobranza de las cuentas por cobrar a través de una mayor celeridad en las cobranzas.
- 3) Extensión del período de diferimiento de las cuentas por pagar a través del retardamiento de sus propios pagos.

En la medida en que se puedan ejecutar estas operaciones sin incrementar los costos o deprimir las ventas, deberán realizarse.

Políticas de inversión del capital de trabajo

- Política conservadora de activos circulantes: Mantener saldos relativamente grandes de efectivos y de valores negociables, se mantendrán fuertes cantidades de inventario y las ventas se verán estimuladas por el uso de una política de crédito que proporcione un financiamiento liberal y consecuentemente que produzca un alto nivel de cuentas por cobrar.
- Política agresiva de activos circulantes: Es la situación invertida a la de la política conservadora ya que los inventarios se mantendrán a niveles mínimos y generalmente produce los rendimientos más altos sobre la inversión aunque también involucra un riesgo mucho mayor. Produce faltante de almacén aún mayor y otros problemas que conducen a un efecto en las ventas aún más adversas y que consecuentemente disminuye el porcentaje de utilidad ante intereses e impuestos a ventas.
- Políticas intermedia: Produce los mismos resultados que antes, pero representa el rendimiento más alto sobre los activos para la relación postulada.

Políticas de financiación de capital de trabajo

- Enfoque de autoliquidación o de coordinación de vencimientos: Este procedimiento requiere que se coordinen los vencimientos de los activos y los pasivos. Esta estrategia

minimiza el riesgo de que la empresa sea incapaz de liquidar sus obligaciones a medidas que vengzan.

- Enfoque agresivo plantea que el financiamiento de sus activos fijos se realiza capital a largo plazo, pero también financia una parte de sus activos circulantes permanentes con crédito a corto plazo de naturaleza no espontánea. Puede haber diferentes grados de agresividad. En este caso puede existir que los activos circulantes permanentes y una parte de los activos fijos sean financiados con un crédito a corto plazo.
- Enfoque conservador: En este caso se utiliza capital permanente para financiar todos los requerimientos de activos permanentes y satisfacer algunas o todas las demás estacionales.

1.3.7 Estado de origen y aplicación de fondos

A estos estados se les ha conocido también con los nombres de estado de origen y aplicación de fondos, estados de cambio en el capital de trabajo y estados de cambio en la situación financiera. El estado de origen y aplicación de fondos es un documento que muestra las variaciones de los saldos que integran el Capital de Trabajo de la entidad (Activo Circulante menos Pasivo Circulante) y las fuentes y aplicaciones que fundamentan la variación de dicho Capital, durante un ejercicio económico financiero o período determinado. Su uso es tanto de las empresas del Sector Público como del Privado.

Características:

- Muestra la variación de los saldos de las cuentas del Activo Circulante y del Pasivo Circulante y por ende, del Capital de Trabajo, así como de las fuentes que originan su incremento y las aplicaciones que provocan su disminución.
- La información que proporciona corresponde a un ejercicio económico financiero o período determinado y por tanto es un estado financiero dinámico.
- Se confecciona en base a la variación de los saldos de las Cuentas del Balance General.
- Se confecciona en base al movimiento contable por conceptos de la cuenta Utilidades Retenidas durante el período analizado.

- Su utilización y emisión son tanto de uso interno como externo. En la actualidad existen dos estados financieros para mostrar los orígenes (entradas) y aplicaciones (salidas) de los recursos líquidos:
- El estado de cambio en la posición financiera en el capital de trabajo.
- El estado de flujo de efectivo (cash-flow).

Objetivo del estado de cambio en la posición financiera en el capital de trabajo:

El estado de cambios en la posición financiera en el capital de trabajo, tiene como objetivo informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la empresa, mostrando los recursos generados provenientes de las operaciones del período y demás orígenes (fuentes) y aplicaciones (usos) ajenos a la operación o explotación.

El capital de trabajo comprende los recursos financieros netos de una empresa. Se determina por la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, y representa el capital que la entidad destina para enfrentar las necesidades que demanda su ciclo de actividad de operación o explotación.

El estado de flujo de efectivo, persigue dos objetivos principales:

- Conocer detalladamente las fuentes y los usos del efectivo ocurridos en el pasado.
- Permitir una proyección de lo que ocurra en el futuro. Este estado permite conocer la procedencia de los fondos y en qué se utilizaron durante un período contable.

Este estado nos permite conocer la procedencia de los fondos y en que se utilizaron durante un período contable.

Un estado de flujo de efectivo proporciona una información que permite conocer aspectos tales como:

- La capacidad que tiene la empresa para generar flujos de efectivo, entendiéndose tanto entrada como salida.
- La capacidad para cumplir con sus acreedores de acuerdo a sus compromisos.
- Conocer el monto de las demás operaciones no corrientes o extraordinarias.

Toda empresa debe procurar lograr flujos de efectivo positivos provenientes de sus operaciones, para poder mantenerse con vida. Una empresa con flujos de efectivo

negativos en sus operaciones tendrá que depender de financiamientos externos que le ocasionará una situación compleja que provocará insolvencia y, por tanto, su quiebra.

Los flujos de efectivo se clasifican por lo general en:

1. Flujos de efectivo en las actividades de operaciones, que comprende fundamentalmente los ingresos logrados por las actividades de producción: entrega de productos y servicios que refleja los ingresos de efectivo por las distintas transacciones, incluida la utilidad neta.
2. Flujos de efectivo de las actividades de inversión, que comprende el activo circulante, que incluye el activo a largo plazo, el activo fijo, el activo diferido y otros activos. Comprende las actividades relacionadas con la adquisición o disposición de activos.
3. Flujos de efectivo de las actividades de financiación, que comprende el pasivo no circulante, que incluye el pasivo a largo plazo, pasivo diferido y patrimonio. Además de aquellas actividades relacionadas con la generación y reintegro de efectivo suministrados por inversionistas y acreedores.

Elaboración de los Estados de origen y aplicación de fondos

Para la elaboración del Estado de cambios en la posición financiera, tanto en el capital de trabajo como en el flujo de efectivo, es necesaria la comparación entre dos fechas de las partidas que conforman el activo y pasivo circulante; para determinar los aumentos y disminuciones del capital de trabajo.

Este análisis tiene dos objetivos: primero, conocer cuál ha sido el aumento o disminución del capital de trabajo, y segundo, poder utilizar las variaciones de las distintas partidas que conforman el capital de trabajo para la elaboración de las corrientes de efectivo.

Para la elaboración de los Estados de origen y aplicación de fondos deben cumplirse los pasos siguientes:

1. Determinar el aumento o disminución del capital de trabajo, analizando todas las partidas que conforman el activo circulante y pasivo circulante, comparando dos fechas del balance general.
2. Determinación de las variaciones del activo no circulante y el pasivo no circulante.
3. Analizar el estado de cambios en la posición financiera, tanto en el capital de trabajo como en tesorería, por las actividades de operación, inversión y financiamiento.

Las actividades de operación comprenden todos los flujos de efectivo que están directamente relacionados en el estado de ganancias o pérdidas y las cuentas del activo y pasivo circulantes, las cuales son diferentes a aquellas que están relacionadas con las actividades de inversión o financiación. Las actividades de inversión comprenden los flujos de efectivo relacionados con el activo no circulante. Las actividades de financiación comprenden los flujos de efectivo relacionados con operaciones de financiación que están relacionados, fundamentalmente, con el pasivo a largo plazo y el patrimonio.

4. En la actividad de operación comenzar siempre por la utilidad neta del período y seguidamente reflejar las partidas no monetarias, entendiéndose por partidas no monetarias aquellas que sean ingresos o gastos, que no tuvieron flujos de efectivo. Las partidas de gastos no monetarias se suman y las partidas no monetarias de ingresos se restan. Esto se debe a que el objetivo es determinar el efectivo proveniente de las operaciones y, por tanto, toda partida que no originó una salida o ingreso de efectivo debe eliminarse.
5. Análisis de los resultados obtenidos con el objetivo de una adecuada proyección futura.

Para la elaboración de los estados de origen y aplicación de fondos se puede resumir mediante los formatos siguientes:

1-) En el capital de trabajo:

Actividad de operación:

Utilidad neta del período

Partida no monetarias

Más: gastos

Menos: ingresos

Actividad de inversiones:

Más: Disminución del activo no circulante

Menos: Aumento de activo no circulante

Actividad de financiaciones

Más: Aumento del pasivo no circulante

Menos: Disminución del pasivo no circulante

Estado de flujo de efectivo:

Actividad de operaciones:

Utilidad Neta del período

Partidas no monetarias:

Más: Gastos

Menos: Ingresos

Variaciones en las partidas del capital de trabajo (excepto efectivo en caja y banco)

Activo circulante:

Más: Disminuciones.

Menos: Aumentos.

Pasivo circulante:

Más: Aumentos.

Menos: Disminuciones

Actividad de inversiones:

Más: Disminuciones del activo no circulante

Menos: Aumentos de activo no circulante.

Actividad de financiaciones:

Más: Aumentos del pasivo no circulante

Menos: Disminuciones del pasivo no circulante.

Se puede apreciar que la diferencia entre uno y otro estado está dada, en que en el de tesorería se incluyen las variaciones de las partidas del activo y pasivo circulante, excepto la correspondiente al efectivo en caja y banco y ello se debe a que es

precisamente mediante este estado, es que se determina la variación que ha ocurrido en el efectivo entre dos fechas de balance.

La información relacionada con el estado de Flujos de Efectivo es útil, porque suministra a los beneficiarios de los Estados Financieros información para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez y la capacidad de solventar sus obligaciones; instrumentos necesarios para tomar decisiones económicas; los usuarios podrán evaluar la capacidad que la entidad posee, así como las fechas en que se producen estos flujos y el grado de certeza relativa de la aparición de los mismos.

1.3.8 Presupuesto de efectivo

El presupuesto de efectivo es un pronóstico, aprobado por la administración de las organizaciones, de los movimientos que se espera experimentar el efectivo en un período de tiempo determinado, con sus saldos correspondientes.

Lugar que ocupa el presupuesto de efectivo en el presupuesto maestro de la organización.

Presupuesto Maestro	
Presupuesto de Operaciones	Presupuesto Financiero
<ul style="list-style-type: none"> ● Estado pro forma de resultado. ● Presupuesto de costo de las mercancías vendidas. ● Presupuesto de gastos de ventas. ● Presupuesto de gastos de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto de efectivo. ● Balance general pro forma. ● Estado de presupuesto de origen y aplicación de fondos.

Importancia del presupuesto de efectivo

Este tipo de presupuesto financiero, es de importancia notoria para mantener la liquidez necesaria para la supervivencia de la organización entre otras cosas, debido a que permite:

- Prever las fuentes de efectivos, provenientes de las actividades de operaciones, inversiones y financiaciones.

- Prever los destinos que tendrá el efectivo disponible en las actividades de operación, inversiones y financiaciones en período presupuestado.
- Identificar la brecha existente entre la entradas y las salidas del efectivo.
- Definir las políticas de cobranzas y de pagos que tendrá la organización, en el período presupuestado.
- Prever el superávit o el déficit de efectivo en relación con el saldo mínimo de cajas, que se tendrá en el período que se presupuesta.
- Aprovechar oportunidades de colocación del exceso efectivo y analizar las fuentes de financiamiento más convenientes para financiar los defectos de efectivos.

Estructura y composición del presupuesto de efectivo

No.	Conceptos	Períodos
1	Saldo inicial de efectivo.	XX
2	Entradas de efectivo.	XX
3(1+2)	Disponibilidad de efectivo.	XX
4	Salidas de efectivos.	XX
5(3-4)	Saldo final de efectivo.	XX
6	Saldo mínimo de efectivo.	XX
7	Superávit o déficit de efectivo.	XX

A continuación se dará una explicación de las variables componentes del presupuesto de efectivo:

Saldo inicial de efectivo: Es el efectivo que dispone la organización al comenzar el período en que se enmarca el presupuesto.

Entrada de efectivo: Es el efectivo que espera recibir la organización por la vía de las operaciones, inversiones y financiaciones que se producen en el ciclo de reproducción del capital.

Disponibilidad de efectivo: Es el resultado de adicionar el saldo inicial a las entradas de efectivo.

Salidas de efectivo: Es el efectivo que espera erogar la organización en las actividades de operaciones, inversiones y financiaciones que se producen en el ciclo de reproducción del capital.

Saldo final de efectivo: Es el resultado de la diferencia entre la disponibilidad de efectivo y el total de las salidas de efectivo.

Saldo mínimo de efectivo: Es el saldo mínimo con el que la organización debe contar para ser frente a sus obligaciones inmediata.

Superávit de efectivo: Es exceso del saldo final de efectivo sobre el saldo mínimo de cajas, si esto sucede es necesario analizar que oportunidades se pueden aprovechar para que el efectivo rinda lo más que se pueda.

Defecto efectivo: Es defecto del saldo final de cajas con relación al saldo mínimo de efectivo, si esto sucede es necesario analizar las fuentes de financiamiento más convenientes, es decir las más baratas.

Existe una estrecha relación entre el presupuesto de efectivo y el estado de cambio en la posición financiera, el cual presenta los cambios esperados durante un período determinado en caja y en los equivalentes de cajas (inversiones a corto plazo de alta liquidez). Las estradas de cajas los pagos en efectivo se clasifican según las actividades operacionales, de inversiones y financieras, esto se puede ver con más detalles cuando se analizó el estado de origen y aplicación de fondos.

Pasos para elaborar el presupuesto de efectivo

- 1-) Realizar una hoja de trabajo para determinar las cobranzas de las ventas y los pagos de las compras, según las políticas establecidas para realizar estos eventos.
- 2-) Elaborar el presupuesto de efectivo, según la estructura y composición analizada anteriormente.

1.3.9 Método de porcentaje sobre ventas para realizar estados financieros pro forma

Los estados pro formas son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación.

Los estados de ingresos pro forma de la empresa muestran los ingresos y egresos esperados para el año siguiente, en tanto en el balance pro forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el período pronosticado. Los estados pro forma son útiles no solamente en el proceso interno de planeación financiera, si no que normalmente lo requiere las partes interesadas, tales

como prestamistas actuales y en perspectivas. Ponen a disposición de las partes un estimado del estado financiero de la empresa y en año siguiente.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA EMPRESA CAFETALERA SAGUA DE TÁNAMO

2.1 Caracterización de la empresa

La Empresa Cafetalera de Sagua de Tánamo, se crea legalmente por la Resolución Ministerial No 389 del 14 de junio de 1998, con código en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP) No. 131.0.11174, asociada al grupo empresarial de Agricultura de Montaña, del Ministerio de la Agricultura.

El objeto social fue aprobado mediante resolución No 1064-2005 de fecha de 3 de febrero emitida por el Ministerio de Economía y Planificación, teniendo entre sus principales actividades autorizadas las siguientes:

- Producir, cosechar, beneficiar y comercializar café y cacao, tanto para la exportación como para el consumo nacional.
- Abastecimiento técnico material a los productores.
- Producir, comercializar viandas, granos, hortalizas, frutas, cítricos, leche y carne para el autoabastecimiento de los productores, la empresa y la red minorista de acopio.
- Asegurar el asesoramiento técnico necesario a los productores implicados en la misión y la colaboración técnica y profesional que los trabajadores y nuevos educandos. (Ver anexo 1).

Misión

Lograr un desarrollo sostenible y creciente a la producción cafetalera y cacaofera para contribuir a la satisfacción del consumo nacional, así como incrementar los niveles de exportación. Promover y lograr el desarrollo de otras producciones agropecuarias necesarias para el autoabastecimiento, a través de una economía activa y racional.

Implicados

- Consejo de Dirección.
- Población.
- Sindicato y ANAP.
- Educación.
- Trabajadores.

- La CPA, UBPC, las Unidades Estatales, los Campesinos y los Usufructuarios.
- Empresa Provincial de Suministros Agropecuarios Holguín.
- Beneficio Café Guantánamo.
- Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña.

Áreas de Resultados Claves

- Producir, cosechar, beneficiar y comercializar café y cacao, tanto como para la exportación como para el consumo nacional.
- Abastecimiento técnico material a los productores.
- Producir, comercializar viandas, granos, hortalizas, frutas, cítricos, leche y carne para el autoabastecimiento de los productores, la empresa y la red minorista de acopio.
- Asegurar el asesoramiento técnico necesario a los productores implicados en la misión y colaborar en la formación técnica profesional de los trabajadores y nuevos educandos.

Visión

En todas las ramas y actividades se producen crecimientos razonables y se va logrando progresivamente un nivel superior de satisfacción de las necesidades de la industria y la población.

Vinculación estricta de los trabajadores a los resultados productivos y económicos en las diferentes áreas de trabajo mediante el sistema factible y sostenible económicamente. Se capacitan sistemáticamente los cuadros, técnicos y trabajadores. Se aplican tecnologías mediante una estricta vinculación con los centros de investigación.

La fuerza laboral ha alcanzado una estabilidad superior con un mejoramiento racional en los indicadores de hábitat y de trabajo. Se trabaja bajo el sistema de perfeccionamiento empresarial, redimensionada la empresa y con racionalidad en las estructuras de dirección.

2.1.1 Caracterización de los recursos humanos

La Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo cuenta con una plantilla de 998 trabajadores, de ellos 105 dirigentes, 118 técnicos, 8 administrativos, 105 de servicios y

662 obreros, que constituyen el 66% del total de la fuerza de trabajo, a nuestro criterio es un aspecto que debe revisarse, ya que es ineficiente que el porcentaje de trabajadores no vinculado a la producción sea del 34%.

2.1.2 Caracterización de los clientes y proveedores

Dentro de los principales clientes está su base productiva, la que está conformada por 7 Unidades Básica de Producción Cooperativa (UBPC), 15 Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y 31 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS(F)), que como parte del aseguramiento al proceso productivo es la empresa la que debe de garantizar a través de un proceso de compra venta los insumos y servicios necesarios, tales como alimentos, instrumentos de trabajo, fertilizantes y garantizar los servicios técnicos necesarios, a demás la procesadora de café Asdrúbal López de Guantánamo y la industria de cacao de Baracoa son los únicos y principales clientes a los cuales está destinada la venta de café y cacao.

Sus principales proveedores al propio tiempo son, así mismo las formas de producción, UBPC, CPA, y las CCS(F), que son la amplia gama de la base productiva que tienen como razón social fundamental la producción de café y cacao y es a la empresa que corresponde acopiar estas producciones que luego de Molinar y beneficiar se venden a Guantánamo y Baracoa, el café y el cacao respectivamente. Dentro de los principales proveedores tenemos también a UNECAMOTO, COPEXTEL, FINCIMEX, ASINOX, CUBALSE, ENSUMA, CIMEX, Empresa Eléctrica y el Grupo Empresarial de Montaña.

Estructura Organizativa

La Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo se creó por la resolución No. 94-98 del 4 de junio del Ministerio de Economía y Planificación y 386-98 del Ministerio de la Agricultura del 18 de junio de 1998 y está conformada por:

- Dirección Empresa.
- UBE Beneficio Café.
- UBE Aseguramiento y Construcción.
- UBE Transporte y Maquinaria.
- UBE Producción de Café El Sopo.
- UBE Producción de Café La Zarza.

- UBE Acopio.
- UBE Finca Estatal.
- 12 Unidades Básicas Agroindustrial de Café y Cacao (UBACC).

Surge como consecuencia de la desintegración de la Empresa Municipal Agropecuaria Sagua, Frank País – Moa, la cual se dedica a la Producción, Acopio y Comercialización Mayorista en moneda nacional de Café, Cacao y otras Producciones Agropecuarias necesarias para el autoabastecimiento y la canasta básica del municipio, así como la prestación de servicios y atención a la Base Productiva no estatal (7 UBPC, 15 CPA Y 31 CCS (F)).

Se encuentra ubicada en la calle Felipe Romero No 108 del municipio Sagua de Tánamo de la provincia Holguín.

La misma se encuentra diseminada por los municipios de Frank País, Moa y Sagua de Tánamo, la unidad de beneficios de café cacao tiene subordinadas 29 despulpadoras de café, que constituyen las unidades básicas y Agroindustriales de Café y Cacao y 2 plantas de molinación y clasificación de café, 2 unidades a nuestro criterio presentan problemas de infuncionabilidad, al poseer áreas muy extensas y diseminadas por varios municipios, tal es el caso de la Unidad Básica Económica Fincas Estatales y la Unidad Básica de Aseguramiento que cuenta con Organopónicos, Viveres de Café y Cacao, Autoconsumo, Construcciones y Transporte, lo que dificulta el logro de un objetivo específico, garantizar la base técnico material a las formas de producción: UBPC, CPA Y CCS(F), aspecto que consideramos quedara resuelto con el reordenamiento que lleva a cabo el Ministerio de la Agricultura.

2.1.3 Organización contable de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo

Durante el período comprendido entre los años 2006 y 2007 en la empresa se llevó a cabo un proceso de perfeccionamiento de la actividad contable, que se pueden resumir en las tres direcciones siguientes:

- 1-) Creación de la cuenta bancaria única.
- 2-) Descentralización de las funciones contables.
- 3-) Automatización de la contabilidad.

1-) Dentro de las modificaciones introducidas, en la creación de la cuenta bancaria única está el hecho, que anteriormente cada UBE contaba con una cuenta bancaria de gastos e ingresos y tenían cierta independencia relativa a los pagos, debido al reordenamiento financiero que lleva a cabo el país, estas cuentas bancarias fueron cerradas y se creó una a nivel de empresa, donde son depositados los ingresos y los pagos se realizan a través de la misma, previa presentación de los documentos que los justifican y una vez aprobados por el comité financiero creado en la empresa.

2-) Descentralización de las funciones contables, a tener con la necesidad de acercar el registro del hecho económico al lugar donde esté ocurre y en correspondencia con una de las exigencias más importante para el logro de la eficiencia.

Una de las primeras acciones a encaminar al perfeccionamiento del proceso contable lo constituyó la descentralización de la contabilidad, esto permite que en cada UBE a demás de llevar los registros y submayores de las cuentas correspondientes y la contabilización respectiva deba elaborar al cierre de cada mes un balance de comprobación de saldos el cual debe ser despachado con el director de la empresa y su consejo de dirección.

3-) Automatización de la contabilidad, los controles económicos de la empresa contemporáneos son inservibles sin la amplia ventaja que da la posibilidad que ofrecen las técnica de la computación, utilización para hacer esto realidad en la empresa se dedicó dotar a todas las UBE de al menos una microcomputadora aunque ya en estos momentos existen más de 10, siendo automatizados los subsistemas de Nóminas, Activos Fijos, Inventario, Cuenta por Pagar y por Cobrar.

Organización financiera de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo:

Si importante es comprender la base contable sobre la que descansa toda la organización económica y financiera de la empresa, más importante es conocer sus elementos distintivos en el campo de las finanzas. Para ello se analizarán los siguientes elementos:

- 1-) Plan de negocios.
- 2-) Presupuesto de gastos de la empresa.
- 3-) Flujo de efectivo de la empresa.
- 4-) Plan de ingresos y gastos en divisas.

Plan de negocio: Uno de los elementos más novedosos en la organización lo constituye la elaboración en el año 2007 del plan de negocios de la empresa contando con 3 momentos fundamentales:

- Fase de elaboración.
- Aprobación y ejecución del plan de negocios.
- Control del plan de negocios.

Presupuesto de gastos de la empresa: Toda la actividad financiera de la empresa se resume en esencia en los presupuesto de gastos, ingresos y resultados que como parte del plan de negocios se elabora y controla por áreas de responsabilidad cada año.

Ingresos: En el se aprecia dos partidas, ventas que incluyen las ventas de café y cacao y las ventas de otros productos agrícolas y de servicios. En los ingresos también aparece la partida de otros ingresos que son los que no están vinculados con la actividad fundamental de la empresa.

Gastos: Los gastos por su parte se agrupan en seis grandes grupos:

- 1-) Materias primas.
- 2-) Gastos en fuerza de trabajo.
- 3-) Gastos materiales.
- 4-) Gastos financieros.
- 5-) Amortización.
- 6-) Otros.

Materia prima: Que incluye café y cacao como materia prima, con la cual se logra el café listo para la comercialización.

Gastos en fuerza de trabajo: A su vez se subdividen en salarios, contribución a la seguridad social, subsidios e impuestos sobre la fuerza de trabajo.

Gastos de materiales: Incluyen entre otros piezas de repuestos, combustible, energía eléctrica, útiles y herramientas etc. Para el cálculo del presupuesto de estas partidas se analizan las series históricas, los niveles de actividad y los índices de consumo por el precio.

Gastos financieros: Incluyen los servicios bancarios y los gastos por intereses.

Amortización: Cuenta con la descripción de los medios tangibles con que cuenta la empresa.

Otros gastos: Incluye los servicios contratados por la empresa, que sobresalen, alojamiento, alimentación, agua, teléfono, transporte, reparación de equipos y otros. Este presupuesto de gastos se discute entre los meses de octubre y noviembre de cada año con cada UBE y son aprobados en consulta con los colectivos laborales.

Control de la divisa en la empresa:

Una de las exigencias más importantes dentro del campo del control económico en el país lo constituye lo relacionado con el control de la divisa. En la empresa funciona la comisión de divisa que es la encargada de aprobar las compras de recursos y servicios, luego se confecciona una pro forma de solicitud de cheque de gerencia y se solicita el cheque al BANDEC, ya que la cuenta es de administración de fondos. Para aprobar los pagos se reúne la comisión de divisa, sin analizar el flujo de cajas. Mensualmente la empresa rinde cuenta del comportamiento del plan de ingresos y gastos en divisas al grupo empresarial subordinada.

El flujo de caja semanal para el mes de la empresa concibe dentro de las entradas las siguientes:

- Entrada de efectivo: Son las entradas recibidas por las ventas de café y cacao realizadas o anticipos de futuras ventas.

Se incluyen también

- Las salidas de efectivos por su parte incluyen: el pago de intereses que cobra el banco por la utilización del tiempo de cuenta y la emisión de cheques de gerencias.
- Los pagos a los suministradores dentro de los que sobresalen los pagos por la adquisición de piezas y accesorios para el transporte.
- En menor medida los pagos de recursos que centralmente realiza la compra del grupo empresarial.
- Otros pagos de servicios de agua, correo electrónico etc.

La empresa para hacer valer su papel financiero dentro del grupo empresarial de la agricultura mantiene relación con el banco BANDEC, donde también posee su cuenta en moneda nacional, obteniendo recursos en CUP a través de créditos bancarios, transferencias a estas cuentas del presupuesto del estado por varios conceptos, entre los que se distingue por el volumen:

Financiamiento para la lucha contra plagas y enfermedades, y el programa de reordenamiento de la actividad cafetalera y cacaotera establecidos por resolución No. 154 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Los pagos lo realiza a través de la emisión de cheques voucher, para el pago a los productores de la bases productivas, integrada por UBPC, CPA y CCS(F), así como a campesinos individuales no asociadas a estas, que son los principales suministradores de café, cacao y otros productos agropecuarios.

Cheques nominativos o controlados, según los volúmenes de pagos atrás entidades por el pago de los aseguramiento establecidos, fertilizantes, combustibles, alimentos etc.

Transferencias bancarias por la utilización de la cuenta en pesos cubanos convertibles (CUC), que se pagan como contravalor al grupo empresarial. Para realizar estos pagos funciona un comité financiero que evalúa cada caso y adopta la decisión correspondiente.

Para la realización de cualquier análisis económico financiero la primera premisa es la transferencia en la contabilidad, que sea oportuna, que cumpla con los principios universalmente aceptados. En el caso de la empresa hay problemas en el diseño conceptual desde el mismo momento de su creación, parte de un principio discutible pero comprensible.

En su concepción inicial la empresa se diseña para tener utilidades en tanto ella aparece como un elemento intermediario entre los productores que integran la base productiva y las procesadoras de café de Asdrúbal López de Guantánamo, que es quien compra el café, así como la industria del cacao en Baracoa, que es quien recibe este producto sin embargo los precios fijados a la compra del café a su base productiva tienen en cuenta la calidad de ambos productos y no existe correspondencia entre el margen de utilidades de la empresa y los costos de estos productos, al necesitar un proceso industrial y de molinación y clasificación que realiza la empresa y que lo encarecen.

Al realizar las ventas de café y cacao se establece como requisito fundamental la calidad de los mismos, variando los precios de acuerdo a la misma, considerando la no correspondencia entre los parámetros establecidos para la compra y la venta.

Desde el punto de vista empresarial y de los objetivos con los cuales se crea la empresa y teniendo en cuenta las características prevalecientes en el sistema empresarial cubano resulta comprensible que se pueda concebir que genere utilidades

y al propio tiempo generen también la estructura de la base productiva. Existiendo prácticamente una competencia entre todas ellas, para el logro del mismo objetivo: lograr superiores volúmenes de producción y ventas de café cacao con una calidad óptima.

Sin embargo desde el punto de las teorías modernas de la administración y de la propia esencia de la actividad empresarial es muy discutible que una empresa vea limitada su capacidad de ganar dinero producto a las condiciones de las instalaciones industriales y los medios de aseguramiento de la actividad fundamental.

2.2 Análisis de las ventas

Entre los años 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009 han existido fluctuaciones en la generación de ingresos en la Empresa Municipal Cafetalera de Sagua de Tánamo.

Conceptos	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas Generales	10,243,803.00	9,534,833.00	8,179,114.00	8,925,447.00	12,824,707.00

Todavía resulta insuficiente el volumen de ingresos que logra la entidad con relación a las recientes necesidades y demandas que prevalecen en el contexto económico nacional.

En el año 2009 la entidad genera un volumen mercantil ascendente a 12 824 707.00 (MP) lo que representa un crecimiento con relación al 2007.

A pesar de existir un crecimiento con relación a los años 2005, 2006 y 2008 no resulta igual de significativo que en el caso del 2007.

El número de ventas alcanzado en el año 2009 se debe fundamentalmente a un programa que se llevó a cabo a partir del año 2008 de reordenamiento de la actividad cafetalera y cacaotera, el que fue concebido para el incremento de los volúmenes de café y cacao principalmente para disminuir importaciones y garantizar el consumo nacional. En este programa se previó fertilizar las áreas de altos rendimientos, incrementar las áreas con nuevas siembras, así como sustituir áreas improductivas por rehabilitación de las mismas, con todo un paquete tecnológico y financiero presupuestario que propiciaría incrementar las ventas.

Esta entidad requiere de una estructura de inversión que satisfaga todo el proceso de producción y comercialización de los diversos recursos y servicios que se incluyan

dentro del objeto social de la entidad para que así la misma pueda incrementar su nivel de actividad, cubra los gastos en los que incurra sin dificultad y logre cumplir con su meta determinante y social.

2.3 Análisis de los estados financieros aplicando el método comparativo

En el Balance General y Estado de Resultado se aplicó el Método Comparativo.

Los Activos Circulantes alcanzaron un monto de 5 051 648.00 (MP) en el año 2005 los cuales representan un 55.0% del Total de Activos, de ellos se destacaron el efectivo en banco con un 14.4%, las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo con un valor de 7.0% y los Inventarios con un 3.1%. Mientras que en los años 2006 y 2007 los Activos Circulantes alcanzaron un monto de 5 503 724.00 (MP) y 5 511 390.00 (MP) respectivamente, representando un 56.0% y 52.0% del Total de Activos, influyendo en este resultado un aumento de las Cuentas por Cobrar a Corto plazo en el año 2006 con un valor de 20.8% y el Inventario disminuyó en 2.8% ocurriendo lo contrario en el año 2007 donde las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo disminuyeron a 5.7% y el Inventario aumentó a 3.3%.

En los años 2008 y 2009 los Activos Circulantes alcanzaron un 5 176 576.00 (MP) y 5 333 012.00 (MP) respectivamente, siendo estos resultados 37.8% y 48.9% del Total de Activos, destacándose nuevamente las Cuentas por Cobrar y los Inventarios donde ambos disminuyeron a 1.8% y 2.5% respectivamente en el año 2008, en el año 2009 resaltaron estas mismas cuentas con aumentos de 9.2% y 3.5% respectivamente.

Los Activos Fijos en el año 2005 representan un 38.7% del Total de Activos, mientras que en los años 2006 y 2007 alcanzaron un valor de 38.9% y 38.0% con un aumento y disminución insubstancialmente respectivamente. Por otro lado en los años 2008 y 2009 los Activos Fijos representaron un 29.6% y 48.9% del Total de Activos marcando estos una notable disminución y aumento respectivamente.

Esto evidencia que la empresa no opera con Activos Líquidos mayormente, teniendo una elevada inversión en Activo Fijos dada su función de productora de café y cacao, siendo estas plantaciones consideradas Activos Fijos Tangibles.

En el año 2005 los Otros Activos representan un 6.3% del Total de Activos, mientras que en los años 2006 y 2007 ambos disminuyeron a 5.1% y 1.1% respectivamente, en

los años 2008 y 2009 existió un aumento y disminución sustancial de 32.6% y 1.3% respectivamente, influyendo en estos valores las Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes en el año 2008 con un total de 4 461 661.00 (MP), y en el año 2009 fueron de 141 268.00 (MP).

En cuanto a las partidas del Pasivo se tienen que los Pasivos Circulantes alcanzaron un monto de 6 890 594.00 en el año 2005 lo cual representa un 75.0% del Total del Pasivo destacándose los Prestamos Recibidos con un 51.2%. En el año 2006 y 2007 los resultados logrados fueron de 9 235 684.00 (MP) y 7 870 367.00 (MP) representando un aumento de 94.0% y 74.3% aunque este disminuyó con respecto al año anterior, resaltándose los Préstamos Recibidos con un 70.7% y 53.5% respectivamente.

Los Pasivos a Largo Plazos en el año 2005 alcanzaron un monto de 837 314.00 (MP) representaron un 9.1% del Total de Pasivos. En los años 2006 y 2007 los montos fueron de 1 113 345.00 (MP) y 1 419 564.00 (MP) respectivamente, aumentando a 11.3% y 13.4% con relación al Total de Pasivos. En los años 2008 y 2009 se arrojó un importe de 1 615 100.00 (MP) y 1 750 354.00 (MP) representando una disminución de 11.8% y un aumento de 16.0% con relación al Total del Activo.

El Total de Otros Pasivos arrojó un monto de 25 551.00 (MP) en el año 2005 lo cual representa 0.3% del Total de Pasivos. En los años 2006 y 2007 los montos alcanzados fueron de 144 463.00 (MP) y 24 567.00 (MP) respectivamente, lo cual hubo un aumento de 1.5% y una disminución de 0.2% con respecto al Total de Pasivos. En los años 2008 y 2009 el monto fue de 19 679.00 (MP) y 24 781.00 (MP) respectivamente, existiendo una disminución de 0.1% con respecto al Total de Pasivos.

El Total de Patrimonio del año 2005 fue de 1 429 638.00 (MP) representando un 15.6%. En los años 2006 y 2007 los montos fueron de (665 602.00) (MP) y 1 284 707.00 (MP) respectivamente, representando una disminución de (6.8%) y 12.1%. En los años 2008 y 2009 los valores alcanzados fueron de 3 810 267.00 (MP) y 2 846 560.00 (MP) arrojando un aumento de 27.8% y 26.1%.

En el estado de resultado del período del 2005 al 2009 se cumplieron con el 100% de las ventas. En el 2005 las cuentas que más se destacaron fueron los gastos de operaciones de transporte y los gastos generales y de administración con un 4.1% y 4.2% respectivamente, otras cuentas que influyeron en gran medida fueron los gastos financieros y otros gastos con valores de 5.0% y 14.6% por su orden. Los ingresos por

su parte no se hicieron notar ya que arrojaron valores insignificantes de 0.8% los ingresos financieros y 0.5% los otros ingresos, debido a las mencionadas cifras alcanzadas en ese año la utilidad neta a distribuir fue de (16.5%).

En el año 2006 los gastos de operaciones de transporte aumentaron a 4.9% y los gastos generales y de administración disminuyeron a 3.6% respecto al año 2005, mientras que los gastos financieros y otros gastos mostraron una significativa disminución a 1.5% y 1.1%, los gastos de comedores y de cafeterías aumentaron a 2.1% con respecto al año anterior. Por otra parte los ingresos financieros disminuyeron a 0.6% y los otros ingresos arrojaron un aumento poco sustancial de 0.7%. Es por esto que la utilidad neta a distribuir alcanzada en ese año fue de (19.2%).

En el año 2007 los gastos de operaciones de transporte y los gastos generales y de administración aumentaron con respecto al año 2006 a 5.1% y 4.5% respectivamente, por su parte los gastos financieros disminuyeron a 0.1% mientras que los otros gastos aumentaron a 2.3%, los ingresos financieros disminuyeron a 0.5% y los otros ingresos aumentaron a 1.0% arrojando una utilidad neta a distribuir de (8.0%).

En el año 2008 los gastos de operaciones de transporte disminuyeron a 4.4% y los gastos generales y de administración disminuyeron a 4.2% respecto al año 2007, mientras que los gastos financieros y otros gastos aumentaron y disminuyeron 0.5% respectivamente, los gastos por pérdida y faltantes aumentaron a 13.4% con respecto al año anterior. Por otra parte no existieron ingresos financieros y los otros ingresos arrojaron una disminución de 0.5%. Es por esto que la utilidad neta a distribuir alcanzada en ese año fue de (33.1%).

En el año 2009 los gastos de operaciones de transporte y los gastos generales y de administración disminuyeron a 2.2% y 3.0% respecto al año 2008 mientras que los gastos de comedores y caferías aumentaron a 2.3%, por su parte los gastos financieros presentaron una pequeña disminución a 1.9% y manteniéndose con el mismo valor del año anterior los otros gastos. Por otro lado los ingresos financieros y los otros ingresos aumentaron a 1.4% y 0.9% respectivamente arrojando en este año una utilidad neta a distribuir de (11.0%).

2.4 Análisis del punto de equilibrio

Para realizar el análisis del punto de equilibrio la entidad ha tomado como base los períodos del 2005 al 2009 (ver anexo 6). El punto de equilibrio en este período se

comportó de manera irregular debido a que en el 2005 este fue de 2 737 527.00 (MP), mientras que en el 2006, 2007 y 2008 fueron disminuyendo, en el 2009 este arrojó un aumento insignificante. Los gastos variables en el 2006 aumentaron a 185 566.00 (MP) en comparación con el 2005, en el 2007 disminuyeron respecto al 2006 a 166 680.8 (MP), en el 2008 y 2009 disminuyeron aun más. Los ingresos netos en el 2005 eran de 10 369 447.00 (MP) pero esto en el 2006 y 2007 disminuyeron, mientras que en el 2008 y 2009 aumentaron. La entidad debe de mantener un ingreso neto alto y tratar que los gastos variables y gastos de operaciones y financiero sean siempre menores que estos. Es decir, la administración debe explotar esta herramienta para que el proceso que estratégicamente debe desarrollar se nutra de un sistema de información que garantice con calidad y cantidad una mejora en el deterioro económico y financiero que hoy presenta la entidad.

2.5 Análisis financiero de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo a través de razones financieras

• Razones Líquidas

Razón circulante

La entidad no cuenta con capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo a medida que comiencen a vencerse. Para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 la empresa contaba con 0.73, 0.59, 0.70 y 0.62 respectivamente para cancelar una unidad de las obligaciones a corto plazo. En el 2009 crece a 0.84 pero resulta insuficiente y existe riesgos considerables de caer en insolvencia. Los niveles de endeudamiento a corto plazo son las variables que afectan críticamente al indicador obtenido. La administración financiera debe revisar esa posición ante el incumplimiento de las obligaciones que se derivan de la gestión financiera operativa.

Razón rápida

En calidad este indicador es superior a la razón circulante, porque no tiene en cuenta las partidas de inventarios y todos aquellos pagos realizados anticipados. Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro. En el caso de la

entidad presenta una situación seria ya que en los años 2005, 2006, 2007 y 2008 contaban con 0.69, 0.56, 0.65 y 0.58 respectivamente para honrar una obligación a corto plazo. Para el 2009 es de 0.78, este resultado aunque es superior a los períodos anteriores debe evaluarse con la mayor profundidad posible, si se tiene en cuenta que entre mayor sea esta relación mayor es la solidez y capacidad de pagos de la empresa. Aunque para esta investigación tener una razón de liquidez muy alta no es lo más adecuado porque se estaría inmovilizando efectivo y dejándose oportunidades de ganar rendimientos, no se quiere eso, pero se recomienda analizar la estructura de inversión corriente, donde se compromete sumas considerables en inventarios con lento ciclo operativo.

● Razones de Apalancamiento

Razón de deuda

Los indicadores de endeudamiento tienen por objetivo medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Se interpreta este indicador diciendo que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, hay una cantidad en centavos excesiva de los activos que han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados etc.). En el caso de la empresa para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 la deuda fue de 84%, 106%, 87% y 72%. Para el 2009 fue de un 73% es decir, ha disminuido en comparación con los otros períodos pero no es la mejor, en este año los acreedores son dueños del 73% de la entidad y por cada peso invertido en el negocio es financiado con \$ 0.73 de deuda.

Razón de autofinanciamiento

Esta relación es desfavorable en su resultado reflejado en los años 2005, 2006, 2007 y 2008 que fueron de 0.51, (0.06), 0.12 y 0.28 respectivamente. Para el 2009 fue de 0.26 independientemente a los otros períodos ha existido una recuperación si se tiene en cuenta que la entidad tiene acumulada una pérdida en los últimos años y para peor consecuencia los resultados operativos reflejan una pérdida considerable, lo que

imposibilita que la entidad a través de los ingresos que genera la actividad económica logre ir amortizando sus obligaciones con terceros (proveedores, instituciones bancarias y gubernamentales).

● Razones de Actividad

Rotación del inventario y ciclo de inventario

La rotación del inventario en los períodos 2005, 2006, 2007 y 2008 fueron de 5.4, 6.7, 4.1 y 5.7 veces, el ciclo de inventario oscila entre 66.7, 53.7, 87.8 y 63.2 días, mientras que en el año 2009 la rotación del inventario es de 6.6 y el ciclo de inventario es de 54.5 días, este mejora en comparación con los otros años pero no es el mejor ya que mientras más roten las cuentas de inventarios tendrán más liquidez es decir, cuanto más rápido se conviertan en efectivo mejor para la empresa.

Rotación de las cuentas por cobrar y ciclo de cobro

La rotación de las cuentas por cobrar y el ciclo de cobro se pueden valorar de satisfactoria para la entidad. El ciclo de cobro para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 fueron de 16.1, 83.7, 17.9 y 11.1 días respectivamente. En el 2006 este aumentó debido a las cuentas por cobrar que en ese año fueron superiores, para el 2009 este fue de 15.8 días. El ciclo de cobro es una fortaleza dentro de la unidad, ocurre que este resultado significa un aspecto para el mantenimiento de niveles de liquidez adecuado.

Rotación de las cuentas por pagar y ciclo de pago

Estos índices son desfavorables si se tiene en cuenta que las deudas en sentido general no son honradas en su fecha de contratación por falta de recursos financieros o la deficiente gestión de los recursos monetarios de la administración financiera. Los ciclos de pagos para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 fueron de 138.4, 150.0, 124.1 y 124.1 respectivamente, mientras que en el 2009 fue de 180.0 días.

● Razones de Rentabilidad

Margen neto de utilidad

El comportamiento de estos índices en los años 2005, 2006, 2007 y 2008 fueron de 0.22, 0.26, 0.15 y 0.46 respectivamente y para el año 2009 disminuyó a 0.17, como se

puede apreciar los niveles de utilidad de la empresa son muy inferiores, esta lo que genera es pérdida, lo que no estimula el crecimiento del capital o patrimonio.

Rentabilidad o rendimiento sobre inversión

Mide el retorno obtenido por cada peso invertido en activos. El cálculo del rendimiento de activos totales evidencia que cada peso de activos totales generó para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 (0.22), (0.23), (0.10) y (0.27), para el 2009 fue de (0.18). Estos índices son desfavorables ya que la empresa no genera unidades por cada peso invertido en la organización, este indicador del 2009 se deterioró pues generó \$ 0.18 por cada peso invertido.

Rentabilidad financiera

Mide el grado de utilización de los recursos invertidos por el Estado. En este caso la entidad presenta problemas al generar utilidades a partir de la fuente de financiación propia.

2.6 Análisis del capital de trabajo neto

El capital de trabajo comprende los recursos financieros netos de una empresa. Se determina por la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, y representa el capital que la entidad destina para enfrentar las necesidades que demanda su ciclo de actividad de operación o exportación. La Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo no posee capacidad para enfrentar su ciclo de operaciones. Se ha llegado a la conclusión que el consejo de dirección debe valorar nuevas estrategias de mercado, reestructurar su línea de producción y crear las condiciones para que el proceso inversionista cumpla con su cronograma de ejecución. Esto significa más participación y protagonismo de los factores de dirección de hacer que la eficiencia económica aparezca en la entidad. No se llegó a estas conclusiones de forma simple, sino se han aplicado métodos y técnicas que lo avalan. A continuación se sigue con un análisis de capital de trabajo, el mismo sigue con profundidad buscando las variables que han incidido negativamente en los resultados que acumula la entidad.

El análisis de capital de trabajo se ha convertido en una herramienta importante dentro de la administración financiera de la empresa por la significación que tiene la

generación de efectivo a partir del desarrollo de la actividad de operaciones. Este análisis tiene la misión de identificar dentro de la composición del capital de trabajo neto cual o cuales son las variables que provocan de forma directa o indirectamente que no haya un flujo adecuado de dinero que permita, entre otras cosas financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la entidad, pagar en su caso los pasivos a su vencimiento y en general a retribuir a las instituciones gubernamentales y financieras.

Existen dos elementos que inciden considerablemente dentro del deterioro del capital de trabajo neto. El primero el alto nivel de inventarios y segundo los préstamos recibidos para el proceso inversionista. El primero tiene la misión de generar dinero a través del acto de ventas y su inmovilización lo que provoca es tensiones financieras con los acreedores de la entidad, el segundo utilizado agresivamente sin un proceso de negociación adecuado y sin valorar la verdadera recuperación de la entidad a través del nivel de actividad. De este breve análisis se desprende claramente la política de inversión y financiación que ha seguido la entidad con relación al capital de trabajo.

2.6.1 Determinación del ciclo de conversión del efectivo

Indicadores	2005	2006	2007	2008	2009
Ciclo de cobro	16.1	83.7	17.9	11.1	15.8
Ciclo de inventario	66.7	53.7	87.8	63.2	54.5
Ciclo operativo	82.8	137.4	105.7	74.3	70.3
Ciclo de pago	138.4	150.0	124.1	124.1	180.0
Ciclo de conversión del efectivo	(55.6)	(12.6)	(18.4)	(49.8)	(109.7)

El ciclo de conversión del efectivo en el período del 2005 al 2009 es desfavorable ya que la entidad está financiando considerablemente con dinero ajeno. Aunque es bien sabido a partir del análisis realizado en los epígrafes anteriores los problemas de liquidez y capacidad financiera de la entidad de cancelar sus obligaciones a corto plazo a medida que se vayan venciendo.

2.7 Análisis de la política de cobranza y de pago de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo

La política de cobranza de la empresa incluye el envío de cartas que con severidad creciente requieren de pagos, evaluación en el ejercicio de impagos que realiza el Ministerio de la Agricultura de forma mensual, convenios con letras de cambios, compensación de cuentas por cobrar por cuentas por pagar, ventas de las cuentas por cobrar al banco.

La política de cobro de la empresa se establece en dependencia del cliente, si es un cliente fuera del municipio se le exige la presentación de una letra de cambio o el pago al momento de recoger las mercancías o recibir el servicio, las ventas realizadas a las entidades de café y cacao de Guantánamo y Baracoa respectivamente, mediante contratos que fijan los términos de cobro y se documentan con letra de cambio.

La política de pago no se explota el flujo de pago en el caso de la divisa no se está realizando y donde se debe establecer las compras o pagos a realizar en dependencia de los ingresos previstos.

Los pagos a realizar por semanas y por suministradores, en este caso se reúne la comisión de divisas y al considerar las disponibilidades y las necesidades decide lo que se va a comprar en el momento. Cuando se realizan compras a otras entidades como: COPEXTEL, ACINOX, CIMEX etc, se aplica el pago en el momento de la extracción de las mercancías, lo que indudablemente se revierte en más gastos para la empresa, ya que requiere prefactura y luego ir a comprar.

En el caso de los pagos en moneda nacional (CUP) no funciona el comité financiero, que debe ser el órgano encargado de aprobar los pagos o compras de mercancías, con el objetivo de utilizar de forma óptima y donde sean más necesarios, minimizando las restricciones de la liquidez financieras considerando las relaciones de pagos correspondientes.

2.8 Estado de origen y aplicación de fondos para la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo

Para la elaboración del estado de cambio en la posición financiera, tanto en capital de trabajo como en el flujo de efectivo, es necesaria la comparación entre dos fechas de las partidas que conforman el activo y pasivo circulante y determinar los aumentos y disminuciones del capital de trabajo. Este análisis tiene dos objetivos, primero conocer cuales han sido los aumentos y disminuciones del capital de trabajo y segundo poder

utilizar las variaciones de las distintas partidas que conforman el capital de trabajo para la elaboración de las corrientes de efectivo.

La misión principal de este estado es mostrar a la administración de la empresa el grado de exigibilidad, liquidez y empleo de los fondos con que cuentan, el impacto del flujo de capital de trabajo en las posibilidades de pagos de efectivos y aportes. Además de la tendencia que pueda presentar la entidad hacia el fortalecimiento o debilitamiento financiero en sentido general y las actividades por parte de las gerencias en lo que respecta a los gastos y financiación.

El estado para el capital de trabajo y el flujo de efectivo se elaboró a partir de la información de los estados financieros de los períodos 2008 y 2009. Para el 2009 la entidad presenta un aumento en el capital de trabajo ascendente a 1 853 148. Para llegar a este resultado fue preciso realizar una hoja de trabajo (ver anexo 9).

En la hoja de trabajo primeramente fue necesario realizar una eliminación, en este caso lo relacionado al resultado negativo que tuvo la utilidad para el 2008 contra las obligaciones con el presupuesto del Estado. Luego se procedió a realizar un balance ajustado donde queda reflejado el objetivo de la eliminación a ser cero el rendimiento financiero del 2009 año base. A partir de este resultado se habitaron dos columnas para determinar las partidas corrientes que incidieron aumentando o disminuyendo el capital de trabajo. En el caso de los aumentos es fácil determinar que las cuentas por cobrar a corto plazo y las cuentas por pagar a corto plazo incidieron en dicho aumento. En el caso de las disminuciones se destacan las partidas de producción industrial y préstamos recibidos para inversiones.

Después de este análisis se elaboró el estado de cambio en la posición financiera del capital de trabajo. En el se identificaron las fuentes y destinos que para el 2009 inciden dentro del aumento que ha tenido el capital de trabajo.

Comenzar con la actividad de operaciones la más importante que de ella se desprende la posibilidad que se cumpla con el principio de entidad en marcha. Para el 2009 la entidad tuvo un monto significativo en préstamos recibidos para inversiones. La actividad de inversión por lo general es un área que se encarga de utilizar recursos financieros, provoca una complicación para el 2009 en la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo.

En la actividad de financiaciones una fuente de 2 951 762.00 (MP) en esta ocasión inciden significativamente la pérdida por un total de 2 346 562.00 (MP). Esto explica la estructura de capital con relación al excesivo nivel de endeudamiento que presenta la

Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo, el cual no ha contribuido al cumplimiento del principio financiero de a mayor riesgo mayor rendimiento.

2.8.1 Estado de cambio en la posición financiera del flujo de efectivo

Toda empresa debe procurar lograr flujos de efectivos positivos provenientes de sus operaciones, para poder mantenerse con vida. Una empresa con flujo de efectivos negativos en sus operaciones tendrá que depender de financiamiento externos que le ocasionará una situación compleja y que provocará por tanto su quiebra.

En el territorio nacional no existe una ley de quiebra, pero sin duda la posición que en la actualidad presenta la entidad es difícil. Los niveles de inventario son altos lo que se traduce en el proceso de generación de ingresos se limita a un ciclo de inventario lento. Pero incide en la desfavorable situación financiera que hoy tiene la empresa.

El flujo de efectivo en inversión y financiación tiene la misma interpretación que en el caso del análisis relacionado al capital de trabajo.

A partir del análisis anterior se llegó a las siguientes conclusiones:

- La entidad no posee capacidad de generar flujos de efectivos, entendiéndose tanto en entrada como es salida, de ingresos mayores que pagos en sus operaciones.
- No posee capacidad para cumplir con sus acreedores de acuerdo con sus compromisos.

2.9 Presupuesto de efectivo

Se puede determinar las entradas y salidas que se prevé para todo el período 2010 en el flujo de efectivo, a demás se determinó el saldo mínimo de efectivo, para que la administración financiera de la empresa tenga dentro del proceso de gestión y utilización del efectivo las herramientas necesarias para la ejecución de los pagos que surgen de obligaciones internas o externas inmediatas (ver anexo 12).

Es necesario que la entidad tenga el déficit de efectivo que surge durante el desarrollo de las operaciones. En este caso tener en cuenta las fuentes de financiación que serán utilizadas y gestionarlas con el tiempo necesario.

2.10 Estado pro forma

Conceptos	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas Generales	10,243,803.00	9,534,833.00	8,179,114.00	8,925,447.00	12,824,707.00

A partir de los resultados económicos obtenidos en los últimos años se realiza el pro forma, solo se afectaron las partidas nominales que inciden de una forma directamente en la actividad fundamental. En el caso de las partidas de administración, otros gastos y los gastos financieros se mantienen inalterables, en los primeros casos porque las derogaciones deben mantenerse en el tiempo inalterable y en el caso de los gastos financieros por considerarse que los mismos problemas de liquidez que hoy presenta la entidad requiere renegociar la deuda y pagar intereses de una misma forma en el tiempo. A partir de estas consideraciones y desde un punto de vista optimista con relación a las situaciones extraordinarias se prevé para el 2010 una utilidad ascendente a 1 011 693.00 (MP). En el caso del balance general se tienen en cuenta la disminución de la pérdida.

CONCLUSIONES

En el análisis económico-financiero realizado a la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se caracterizó el proceso de análisis económico financiero definiéndose los métodos, herramientas e importancia del mismo dentro del proceso de toma de decisiones.
- Las particularidades de esta empresa se expresa ante que todo en el manejo financiero que hace del financiamiento de los créditos bancarios y algunas subvenciones que recibe del presupuesto del Estado.
- La posición financiera de la entidad es deficiente ya que no tiene capacidad para honrar las deudas al vencimiento.
- La posición económica de la empresa es desfavorable ya que genera utilidades mínimas.
- La rentabilidad económica es baja debido a que sus utilidades son mínimas y por los bajos niveles de producción de café y no lograr la calidad óptima del mismo.
- Altos niveles de endeudamiento que provocan que el riesgo de impago cree la incertidumbre de la continuidad de la entidad al no traducirse en un mayor crecimiento económico.
- El capital de trabajo es negativo, por los bajos niveles de utilidades generados y el financiamiento recibido como préstamos a corto y largo plazo.
- Incremento de necesidades de recursos financieros para cubrir capitales de trabajo como resultado del normal crecimiento de los niveles de actividad sin que se autorice la formación de fuentes internas que las satisfagan.
- Ausencia de análisis financieros periódicos y subestimación de la importancia de las finanzas en la evaluación de los resultados de la empresa.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones anteriores se recomienda:

- Al departamento económico de la empresa, realizar análisis periódicos de los estados financieros tomando como base la metodología utilizada en este trabajo.
- Debatir los resultados obtenidos en este trabajo con el consejo de la administración de la entidad o en aquellos departamentos o áreas vinculadas a la actividad económica.
- Continuar profundizando en la utilización de los análisis financieros de la Empresa Cafetalera Sagua de Tánamo hasta convertirlo en verdadera herramienta de dirección.
- Insistir en la necesidad de que el Ministerio de la Agricultura agilice el reordenamiento en la empresa, logrando una diversificación a sus producciones para lograr mayores ingresos en toda su estructura productiva.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIAGA, P. Fundamentos Teóricos para el Análisis Económico Financiero. *En Monografía en soporte magnético*. [Soporte Magnético]. Universidad de Holguín, 2003 p 85
- BREALEY and MYERS. *Fundamentos de Financiación Empresarial*. 4 ed. México: Mc Graw Hill, 1993 p 264
- Contabilidad 3. Ciudad de la Habana. Ministerio de Educación Superior. 1981. p 62
- GALEA, F. ¿Cómo elaborar los Estados de Cambios en la Posición Financiera?, Material en soporte magnético.
- GOLDRATT, E. Robert F. *La carrera*. México: Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, 1992 p 110
- MARRERO COCEPCION, E. *Metodología para el análisis económico empresarial*. Holguín. Editora ISTH, Facultad de economía, 1999.
- Ministerio de Educación Superior. Perfeccionamiento de la Actividad Económica, Modelo de Gestión Económica-Financiera del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Editorial Félix Varela, 2001.
- Ministerio de Educación Superior. Perfeccionamiento de la Actividad Económica; Sistemas Subsistemas del Modelo de Gestión Económica Financiero del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Editorial Félix Varela, 2002.
- Norma Cubana de Contabilidad #2. Estado de Flujo de Efectivo NCC. 2. *Resolución 235-2005. Ministerio de Finanzas y Precios*.
- PÉREZ LLANES, R. Dirección Estratégica, La Experiencia Cubana. *Revista Economía y Desarrollo*. 1996(1): 5-10.

SAYAS MIRANDA, E. El Proceso de Decisiones y Soluciones de Problemas. *Temas de Dirección*. 1990(004): p 22-25

VAN HORNE, J. *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Prentice Hall, 1993. p 39

WESTON and BRIGHAM. *Fundamentos de Administración Financiera*. 10 ed. México: Mc Graw Hill, 1994 p 86

Anexo No. 1

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

RESOLUCIÓN No.1064/05

POR CUANTO: El Ministerio de la Agricultura ha solicitado al Ministerio de la Economía y Planificación la precisión del objeto empresarial de la empresa cafetalera Sagua de Tánamo, integrado al Grupo Empresarial Agricultura de Montaña, subordinado al Ministerio de la Agricultura.

POR CUANTO: Resulta necesario adecuar el objeto empresarial de la precipitada entidad a la política aprobada.

POR CUANTO: Corresponde al Ministerio de Economía y planificación autorizada la creación, traspaso, fusión y extinción de las empresas, uniones de empresas y cualquier otro tipo de organización económica o unidades presupuestada, oído el parecer de los Ministerios de Finanzas y Precios, de Trabajo y Seguridad Social, de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y otros organismos, según corresponda conforme a lo dispuesto en el inciso 7 del Apartado Segundo del Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en el 2009, adoptado de conformidad con la Disposiciones Finales Sexta y Séptima del Decreto-Ley # 147 de la reorganización de los organismos de la Administración Central del Estado de 21 de abril de 1994.

RESUELVO

PRIMERO: Modificar el objeto empresarial de la Empresa Cafetalera Sagua, integrada al Grupo Empresarial Agricultura de Montaña, subordinado al Ministerio de la Agricultura siendo en lo sucesivo el siguiente:

- Producir, acopiar y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional café en grano (Oro, Cáscara y Pergamino) con destino a las torrefactoras y a las empresas procesadoras de café y cacao en grano, con destino a la industria y a la Empresa de Café y Cacao Baracoa.
- Producir y comercializar de forma mayorista miel y derivados de la colmena e insumos avícolas, en moneda nacional.

- Producir y comercializar de forma mayorista madera en bolo, aserrada, rolliza, cujes para tabaco, leña para combustible, cujes para cobijas, postes traviesas de maderas coníferas y otras latifolias en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos no madereros del bosque, guanos, guaniquiqui, palmiche en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista semillas, resina, carbón vegetal, ballets y productos elaborados de la madera, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista entomófagos, entomopatógenos y biopreparados, humus de lombriz, pié de cría de lombricultura en moneda nacional.
- Brindar servicios de aserrado, reaferrado y secado de madera en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de construcción de obras rústicas en moneda nacional.
- Producir plantas ornamentales, postura frutales, forestales, flores y acopiar de las unidades básicas de producción cooperativa, cooperativa de crédito y servicios, cooperativas de producción agropecuaria y granjas estatales los excedente del plan de esta producciones para su comercialización mayorista con la empresa comercializadora de frutas selectas, flores y plantas ornamentales, otras empresas del Ministerio de la Agricultura y otras entidades de forma mayorista y/o minorista en el mercado agropecuario estatal, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional leche de ganado vacuno, según las regulaciones establecidas.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista, condimentos y otras producciones agropecuarias del autoconsumo autorizadas en el mercado agropecuario estatal y la venta a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Prestar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de viviendas para los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Comercializar de forma minorista producto de la tierra de estímulo según nomenclatura aprobada a los trabajadores de la empresa y su base asociado en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de asistencia técnica de la actividad de café, a las distintas formas de producción asociadas a la empresa, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de transporte de carga en moneda nacional.
- Brindar servicios de fomento y manejo de los bosques y frutales en moneda nacional.
- Brindar servicios de talleres a equipos ligeros, equipos agrícolas e implementos al sistema del Ministerio de la Agricultura y a las distintas forma de producción (Unidad

Básica de Producción Cooperativa de Producción Agropecuaria y de Crédito y Servicios y a los Productos Individuales) en moneda nacional.

- Brindar servicios de procesamiento de datos primarios a la base productiva en moneda nacional.
- Brindar servicios técnico y de abastecimiento técnico a las distintas formas de producción y productores individuales en moneda nacional.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores y caminos de montaña en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de alojamiento no turísticos con gastronomía asociada al sistema de Ministerio de la Agricultura y a terceros en moneda nacional.
- Producir y comprar a la base productiva para comercializar de forma mayorista frutas y hortalizas con destino a las industria en moneda nacional y en divisas.

ANEXO No.2 ESTADO DE RESULTADO EMPRESA MUNICIPAL CAFETALERA

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009
A					
Ventas de Producciones y Servicios (900-905)	9,122,750	7,092,920	5,754,401	6,965,485	10,631,131
Ventas en el Mercado Agropecuario (906-907)		354,970	376,199	206,995	
Más: Subsidios a Productos (916)		39,231	145,492	63,292	141,340
Subsidio Diferencias de Precios (917)					
Compensación Precios Establecidos (918)					
Otras Subvenciones (919)		1,060,580	1,119,803	642,051	511,847
Menos: Devoluc. y Rebajas en Vtas. Prod. y Serv.					
Impuesto por Vtas. de Prod. y Serv (806)					
Impuesto Mercado Agropecuario (808)					
Impuesto Forestal					
Ventas Netas en Producciones y Servicios (Fila 1a6-7a10)	9,122,750	8,547,701	7,395,895	7,877,823	11,284,318
Costos Ventas de Prod. y Servs. (810-813)	8,137,358	8,945,350	6,676,785	8,623,396	11,989,322
Costos de Ventas de Mercado Agropecuario (814)		313,326	338,213	195,936	
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas (filas 11-12-13)	985,392	(701,950)	380,897	(941,509)	(705,004)
Menos: Gastos de Distribución y Venta (827-834)					
Gastos de Operaciones-Transporte (827-834)	415,677	463,915	416,702	392,252	287,310
Utilidad o Pérdida Neta en Vta. Prod. y Serv. (fila 14-15-16)	569,715	(1,174,890)	(35,805)	(1,333,761)	(992,314)
Menos: Exceso Costo Invers. Forestales y Med. Propios (845)					
Gast. Foment. y Mant. de Plant. Perm. Dadas de Baja (846)					
Exc. Gast. Conv. Animales Desarrollo a Básico (847)		6,322			
Gastos por Muerte de Animales en Desarrollo (848)	1,381	6,879	4,495	640	3,220
Pérdidas en Cosecha (849)	809	119,205	178,577		
Utilidad o Pérdida en la Actividad Fundamental (fila 17-18a22)	567,525	(1,307,296)	(218,877)	(1,334,401)	(995,534)

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009
A					
Menos: Gastos Gen. y Administ. Act. Prod. (822a823)	433,460	347,165	364,335	378,673	379,278
Utilidad o Pérdida en Operaciones (fila 23-24)	134,065	(1,654,461)	(583,212)	(1,713,074)	(1,374,812)
Venta de Mercancía en el Mercado Agropecuario (908-910)					
Ventas de Mercancía (911-915)	1,344,511	1,289,443	775,024	1,036,574	1,524,918
Más: Subsidios a Productos (916)					
Subsidios Diferencia de Precios (917)					
Compensación Precios Estabilizados (918)	7,178	3,069	12,211	11,050	15,478
Otras Subvenciones (919)					
Menos: Deluc. y Rebajas en Ventas Mercancías (803-804)					
Imp. por Ventas Mercancías Mercado Agropecuario (806)					
Imp. por Ventas de Mercancías (807)	230,636	305,380	4,016		
Ventas Netas en Comercio (fila 26a31-32a34)	1,121,053	987,132	783,219	1,047,624	1,540,389
Costo de Venta de Mercancías (815-817)	803,456	869,180	720,034	985,806	1,407,383
Costo de Ventas de Mercancía Mercado agropecuario (818)	181,822				133,006
Margen Comercial (fila 36-37)	135,775	117,952	63,185		320,494
Menos: Gastos de Operación Comercio (825-829)	202,519	220,725	279,524	61,818	
Gastos de Operac. Merc. Agrop. (830)				250,038	
Gastos Generales y Admón. Act. Comercial (824)					
Utilidad o Pérdida Neta Operc. Comercial (fila 38-39-40-41)	(66,744)	(102,773)	(216,339)	(188,220)	(187,488)
Menos: Falt. Conteos. Hurtos y Falt de Animales					
Otros Gastos Falt. Y Pérdidas de Bienes (851-853)		54,517	3,196	1,202,380	36,269
Diferencia en Tasación de Medios de Retación (854)					
Gastos de Servicios e Intereses Bancarios (835)	247,182	307,199	276,006	364,321	355,977
Otros Gastos Financieros (836)	511,408	146,775	8,420	44,336	243,835
Cancelación de Cuentas por Cobrar (837)		45,084		7,598	
Gastos de Multas e Indenniz. y Rec por Moral (838)					

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009
A					
Gastos por Fluctuaciones de Tasas de Cambio (839)					
Pérdidas Negoc. Conjunto y Asoc. Económicas (840)					
Gastos de Años Anteriores (855-864)					
Gastos de Comedores y Cafetería (865)	170,143	204,651	167,801	182,530	290,994
Gastos de Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (866)	64,564	48,882	37,757	61,870	88,725
Gastos de Autoconsumo-Ventas Merc. Agropec. (867)		5,843	7,803	947	
Otros Gastos (868-869)	1,499,452	107,713	191,587	132,333	67,244
Más: Ingreso por Indemnización (920)					
Ingresos Fluctac. de Tasas de Cambio (921)					
Utilidad Negoc. Conjunt. Y Asociac. Económico (922)					
Intereses y Dividendo Ganados (923)					
Otros Ingresos Financiero (924-925)	79,055	55,748	37,805	14	184,471
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930-931)		7,790	131		9,572
Ingresos de Años Anteriores (940-949)					
Ingresos de Comedores Cafetería (950)		205,516	167,911	156,163	230,695
Ingresos Autoconsumo-Ventas a Trabajadores (951)	184,741	59,622	36,934	39,197	100,203
Ingresos Autoc.-Vtas. Merc. Agrop (952)	62,439	8,861	12,006	3,068	1,385
Otros Ingresos (953-954)	46,589	62,474	81,840	45,975	120,584
Pérdidas de Período (fila 25+42-43a56+58a68)	(2,052,604)	(2,277,887)	(1,155,764)	(3,653,190)	(1,998,436)
Utilidad del Período (fila 25+42-43a56+58a68)					
Menos: Reserva Contingencia y Pérdidas Futura					
Utilidad Antes de Impuestos (fila 71-72)					
Menos Impuestos Sobre Utilidades					
Utilidades después de Impuestos (fila 73-74) y (fila 76-77)					

Concepto	2005	2006	2007	2008	2009
A					
Utilidades a Aportar al Presupuesto					
Utilidades Retenidas Disponibles					
Utilidad o Pérdida Neta del Período (fila 72+73)	(2,052,604)	(2,277,887)	(1,155,764)	(3,653,190)	(1,998,436)

ANEXO No.3 BALANCE GENERAL EMPRESA MUNICIPAL CAFETALERA

ACTIVOS	2005	2006	2007	2008	2009
Activos Circulantes (filas 2a9+11+13a29+31a39)	5,051,648	5,503,724	5,511,390	5,176,576	5,333,012
Efectivo en Caja	46,939	24,236	33,681	5,486	25,909
Efectivo en Banco-Moneda Nacional (109-114)	1,320,661	19,202	234,223	1,148,464	537,401
Efectivo en Banco para la Reposición del Rebaño Básico (115)					
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera (116-117)	6,996	13,398	18,689	12,470	7,471
Efectivo en Banco para la Rep. Plant. Permanente					
Efectivo en Banco para Inversiones Materiales (119)					
Inversiones a Corto Plazo (120-129)					
Efecto por cobrar a Corto Plazo (130-134)	117,643		21,989		66,778
Menos: Efecto por Cobrar Descontados (365-369)					
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Pesos (135-138)	643,579	2,046,141	603,203	252,339	1,001,371
Menos: Provisiones para Cuentas Incobrables (490)					
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo en Divisas (139)	643,579	2,046,141			
Pagos por Cuentas de Terceros (140)					
Préstamos y Otras Oper. Cred. a Cobrar a Corto Plazo (142)					
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)	14,030	41,756	48,315	339,894	24,973
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)					
Anticipos a Justificar (161-163)			31		
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)	378,256	95,956	307,569	104,522	306,225
Reparaciones Generales en Proceso (172)					
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)					
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					
Producciones Terminadas (183-184)	396,880	202,502	209,442	128,858	227,730
Útiles y Herramientas en el Almacén (185)	56,477	53,379	175,598	134,148	128,805
Útiles y Herramientas en Uso (186)	167,529	169,137	143,731	155,824	202,609

ACTIVOS	2005	2006	2007	2008	2009
Inventarios Ociosos (210)	14,357				42,171
Envases y Embalajes en Almacén (187)					
Envases y Embalajes en uso (188)					
Mercancías para la Venta (189-191)	54,100	56,088	68,257	75,626	79,841
Menos: Descuentos Comerciales en Impuestos (370-372)					
Materias Primas (192-200)	11,608				
Otros Inventarios (201-202)	282,103	256,105	346,725	343,507	382,365
Producción Industrial en Proceso (700-701)	1,293,821	2,401,768	3,135,613	2,523,836	1,705,419
Producción Agrícola en Proceso (702-704)	242,716	47,344	91,879	168,697	281,106
Producción Animal en Proceso (705-711)	11,946	64,551	45,955	51,135	262,315
Producciones para Insumo (712)					
Plantaciones Forestales en Proceso (713-720)	6,364	3,035	26,490	21,666	42,851
Otras Producciones en Proceso (721-729)		14,126		10,086	7,664
Inversiones con Medios Propios en Proceso (730)					
Activo a Largo Plazo (fila 43-46)					
Efecto por Cobrar a Largo Plazo (215-217)					
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)					
Prest. Y Otras Operaciones por Cobrar a Largo Plazo (221-224)					
Inversiones a Largo Plazo Permanentes (225-234)					
Activos Fijos (fila 50+53+55+56)	3,556,674	3,818,360	4,031,490	4,061,679	5,436,014
Activo Fijo Tangible (240-254)	3,128,667	2,943,118	2,685,636	2,959,873	3,394,473
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangible (375-388)	1,745,761				
Depreciación para Inversiones (389)					
Activos Fijos Intangibles (255-264)					
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)					
Inversiones Materiales (265-279)	421,103	875,242	1,345,854	1,101,806	2,041,541
Equipos por Inst. y Mater. para Procesos Inversionistas (280-289)	6,904				
Activos Diferidos (fila 60-63)			940,371		
Gastos Dif. Corto Plazo-Operac. Corrientes (300-306)			940,371	581,512	
Gastos Dif. Corto Plazo-Invers. Mater (307-309)				581,512	

ACTIVOS	2005	2006	2007	2008	2009
Gastos Dif. Largo Plazo- Operac. Corrientes (310-313)					
Gastos Dif. Largo Plazo- Invers. Mater (314-319)					
Otros Activos (fila 67-77)	574,775	505,806	115,954	4,461,661	141,268
Pérdidas en Inversiones (330-331)					
Faltante en Investigación (332-333)					
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes (334-342)	563,570	505,806	115,954	4,461,661	141,268
Cuentas por Cobrar Diversas-Procesos Inversionistas (343-345)					
Efectos por Cobrar en Litigios (346)					
Cuentas por Cobrar en Litigios (347)					
Efectos por cobrar Protestados (348)					
Cuentas por Cobrar Proceso Judicial (349)					
Operaciones Entre Dependencia-Activo (350-353)					
Depósitos y Finanzas (354-355)	3,547				
Pagos a Cuentas de las Utilidades (356-358)					
Total del Activo (fila 1+42+49+59+66)	9,183,097	9,827,890	10,599,205	13,699,916	10,910,294

PASIVOS	2005	2006	2007	2008	2009
Pasivos Circulantes (fila 83-99)	6,890,594	9,235,684	7,870,367	8,254,870	6,288,590
Nóminas por Pagar (455-459)	1,396	428,017	450,484	401,920	460,117
Retención por Pagar (460-469)	1,844	25,749	26,451	24,500	29,819
Dividendos y Participaciones por Pagar (400)					
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)					
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Pesos (405-414)	1,392,540	565,779	745,247	592,787	1,083,901
Cuentas por Pagar a Corto Plazo en Divisas (415)	1,434	443	107	254	
Cobros Cuentas a Terceros (416)					
Cuentas por Pagar-Activos Fijos Tangibles (421-424)	334,098	333,577	333,893	333,457	380,182
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)			51,459	96,154	205,680
Cobros Anticipados (430-434)					
Depósitos Recibidos (435-439)					
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-448)	83,539	562,407	157,409	154,911	171,203
Subsidios por Pérdida Rec. Exceso al Cierre del Año (449)					
Préstamos Recibidos (470-478)	4,700,000	6,952,200	5,668,600	6,313,600	3,642,154
Préstamos Recibidos para Inversiones (479)					
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)			94,107	74,793	22,254
Provisiones (100-107)	375,743	367,532	342,610	262,494	293,289
Provisiones para Cuentas Incobrables (490)					
Provisiones para Vacaciones (492)	219,110	219,198	207,818	193,050	231,538
Provisiones para Reposición Plant. Permanentes (493)					
Provisiones para Innovadores y Racionalizadores (494)	1,578	1,283	812	812	812
Provisiones para Reposición del Rebaño Básico (495)					
Provisiones para Inversiones (496)		71,920	57,865	2,617	66
Otras Provisiones Operacionales (497-500)	155,055	75,131	76,115	66,015	60,873
Pasivos a Largo Plazo (fila 111-115)	837,314	1,113,345	1,419,564	1,615,100	1,750,354
Efecto por Pagar a Largo Plazo (510-523)					
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (519)					
Préstamos Recibidos Pagar a Largo Plazo (520-524)	837,314	1,113,345	1,419,564	1,615,100	1,750,354

PASIVOS	2005	2006	2007	2008	2009
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)					
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)					
Pasivos Diferidos (fila 119)					
Ingresos Diferidos (547-549)					
Otros Pasivos (fila 123-127)	25,551	144,463	24,567	19,679	24,781
Sobrantes de Activos Fijos en Investigación (555)					
Sobrantes de Otros Medios en Investigación (556-564)	3,456			150	
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	22,095	144,463	24,567	19,529	24,781
Ingresos de Período Futuro (570-574)					
Operaciones Entre Dependencias-Pasivos (575-574)					
Total Pasivos (fila 82+110+118+122)	7,753,459	10,493,492	9,314,498	9,889,649	8,063,734

PATRIMONIO	2005	2006	2007	2008	2009
Patrimonio (filas 134-141+147+148)	1,429,638	(665,602)	1,284,707	3,810,267	2,846,560
Inversión Estatal (600-615)	3,482,058	2,797,788	2,707,174	3,464,118	4,641,404
Recursos Rec. para Invers. Materiales (617-619)			27,284	39,800	252,867
Donaciones Recibidas de Activos Fijos (620-625)					
Donaciones Recibidas-Otras (626-629)					
Utilidades Retenidas (630-634)					
Subsidios por Pérdidas (635-639)				605,200	
Pérdidas (640-644) (Con signo Negativo)	(2,052,603)	(3,463,390)	(1,449,751)	(298,851)	(2,047,711)
Reservas Patrimoniales (fila 142-146)					
Reserva Contingencia y Pérdida Futura (645)					
Reserva para Investigaciones (646)					
Reserva para Desarrollo (647)					
Reserva para Inversiones (648)	183				
Otras Reservas Patrimoniales (649-654)					
Utilidades del Período (fila 71)					
Pérdida del Período (fila 70)					
Total Pasivo y Patrimonio (fila 130+133)	9,183,097	9,827,890	10,599,205	13,699,916	10,910,294
Capital del Trabajo (fila 1-82)	(1,838,946)	(3,731,960)	(2,358,977)	(3,078,293)	(955,587)

Anexo # 4. Análisis comparativo. Método Vertical.

Método Vertical					
Activos	2005	2006	2007	2008	2009
Activos circulantes					
Efectivo en banco (MN)	14.4%	0.2%	2.2%	8.4%	4.9%
Efectivo en banco (CUC)	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%
Efecto por cobrar a corto plazo	1.3%		0.2%		0.6%
Cuentas por cobrar a corto plazo	7.0%	20.8%	5.7%	1.8%	9.2%
Inventario	3.1%	2.8%	3.3%	2.5%	3.5%
Adeudos del presup. del Est.	4.1%	1.0%	2.9%	0.8%	2.8%
Producción terminada	4.3%	2.1%	2.0%	0.9%	2.1%
Total de activos circulantes	55.0%	56.0%	52.0%	37.8%	48.9%
Activo a largo plazo					
Activos fijos					
Activos fijos tangibles	34.1%	29.9%	25.3%	21.6%	31.1%
(-) Depreciación acum. de AFT	19.0%				
Total de activos fijos	38.7%	38.9%	38.0%	29.6%	49.8%
Total de activos diferidos			8.9%		
Total de otros activos	6.3%	5.1%	1.1%	32.6%	1.3%
Total de activos	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos					
Pasivos circulantes					
Cuentas por pagar a corto plazo	13.8%	5.8%	7.0%	4.3%	9.9%
Préstamos recibidos	51.2%	70.7%	53.5%	46.1%	33.4%
Obligaciones con el presp del Est	0.9%	5.7%	1.5%	1.1%	1.6%
Total de pasivos circulantes	75.0%	94.0%	74.3%	60.3%	57.6%
Total de pasivo a largo plazo	9.1%	11.3%	13.4%	11.8%	16.0%
Total de otros pasivos	0.3%	1.5%	0.2%	0.1%	0.3%
Total de pasivos	84.4%	106.8%	87.9%	72.2%	73.9%
Patrimonio					
Inversiones estatales	37.9%	28.5%	25.5%	25.3%	43.0%
Pérdida	(22.3%)	(35.2%)	(13.7%)	(2.2%)	(18.8%)
Total de patrimonio	15.6%	(6.8%)	12.1%	27.8%	26.1%
Total de pasivos y patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%

Análisis comparativo. Método Vertical.

Método Vertical					
Descripción	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
(-) Devolución y rebajas en ventas					
Ventas netas	100%	100%	100%	100%	100%
(-) Gastos de operaciones de transporte	4.1%	4.9%	5.1%	4.4%	2.2%
(-) Gastos generales y administración	4.2%	3.6%	4.5%	4.2%	3.0%
(-) Gastos de operación y comercio	2.0%	2.3%	3.4%	0.7%	
(-) Gastos de operación del mercado agropecuario.				2.8%	
(-) Gastos por muerte de animales en desarrollo		0.1%	0.1%		
(-) Gastos de comedores y cafeterías	1.7%	2.1%	2.1%	2.0%	2.3%
(-) Gastos de autoconsumo-ventas a trabajadores	0.6%	0.5%	0.5%	0.7%	0.7%
Utilidad o pérdidas netas en operaciones	1.3%	(17.4%)	(7.1%)	(19.2%)	(10.7%)
(-) Gastos financieros	5.0%	1.5%	0.1%	0.5%	1.9%
(-) Gastos por pérdidas y faltantes		0.6%		13.4%	0.3%
(-) Otros gastos	14.6%	1.1%	2.3%	0.5%	0.5%
Subtotal	(18.3%)	(20.6%)	(9.5%)	(33.6%)	(13.4%)
(+) Ingresos financieros	0.8%	0.6%	0.5%		1.4%
(+) Ingresos por sobrantes de bienes		0.1%			0.1%
(+) Ingresos de años anteriores					
(+) Otros ingresos	0.5%	0.7%	1.0%	0.5%	0.9%
Subtotal	(16.5%)	(19.2%)	(8.0%)	(33.1%)	(11.0%)
Utilidad neta a distribuir	(16.5%)	(19.2%)	(8.0%)	(33.1%)	(11.0%)

Anexo No. 5. Análisis comparativo. Método Horizontal

Método Horizontal					
Activos	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2009/2005
Activos circulantes					
Efectivo en banco (MN)	1.5%	1219.8%	490.3%	46.8%	40.7%
Efectivo en banco (CUC)	191.5%	139.5%	66.7%	60.0%	106.8%
Efecto por cobrar a corto plazo					56.8
Cuentas por cobrar a corto plazo	317.9%	29.5%	41.8%	396.8%	155.6%
Inventario	90.7%	135.4%	99.1%	111.3%	135.5%
Adeudos del presup. del Est.	25.4%	320.5%	34.0%	293.0%	81.0%
Producción terminada	51.0%	103.4%	61.5%	176.7%	57.4%
Total de activos circulantes	108.9%	100.1%	93.9%	103.2%	105.6%
Activo a largo plazo					
Activos fijos					
Activos fijos tangibles	94.1%	91.3%	110.2%	114.7%	108.5%
(-) Depreciación acum. de AFT					
Total de activos fijos	107.4%	105.6%	100.7%	135.1%	152.8%
Total de activos diferidos					
Total de otros activos	88.0%	22.1%	3847.8%	3.2%	24.6%
Total de activos	107.0%	107.8%	129.3%	79.6%	118.1%
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos					
Pasivos circulantes					
Cuentas por pagar a corto plazo	40.6%	131.7%	79.5%	182.8%	77.8%
Préstamos recibidos	147.9%	81.5%	111.4%	57.7%	77.4%
Obligaciones con el presupuesto del Estado	673.2%	28.0%	98.4%	110.5%	205.0%
Total de pasivos circulantes	134.0%	85.2%	104.9%	76.2%	91.3%
Total de pasivo a largo plazo	133.0%	1252.4%	113.8%	108.4%	209.1%
Total de otros pasivos	565.4%	17.0%	80.1%	125.9%	97.0%
Total de pasivos	135.3%	88.8%	106.2%	81.5%	104.0%
Patrimonio					
Inversiones estatales	80.3%	96.8%	128.0%	133.9%	133.3%
Pérdida	168.7%	41.9%	20.6%	62.1%	99.8%
Total de patrimonio	(46.6%)	(193.0%)	296.6%	74.7%	199.1%
Total de pasivos y patrimonio	107.0%	107.8%	129.3%	79.6%	118.1%

Análisis comparativo. Método Horizontal

Método Horizontal					
Descripción	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2009/2005
Ventas	93.1%	85.8%	109.1%	143.7%	125.2%
(-) Devolución y rebajas en ventas					
Ventas netas	93.1%	85.8%	109.1%	143.7%	125.2%
(-) Gastos de operaciones de transporte	111.6%	157.9%	94.1%	73.2%	69.1%
(-) Gastos generales y administración	80.1%	104.9%	103.9%	100.2%	87.5%
(-) Gastos de operación y comercio	109.0%	126.6%	22.1%		
(-) Gastos de operación del mercado agrop.					
(-) Gastos por muerte de animales en desarrollo	498.1%	65.3%	14.2%	503.1%	233.2%
(-) Gastos de comedores y cafeterías	120.2%	82.0%	108.8%	159.4%	171.0%
(-) Gastos de autoconsumo-ventas a trabajadores	75.7%	77.2%	163.9%	143.4%	137.4%
Utilidad o pérdidas netas en operaciones	(1234.1%)	35.3%	293.7%	80.3%	(1025.5%)
(-) Gastos financieros	28.7%	5.7%	526.6%	550.0%	47.7%
(-) Gastos por pérdidas y faltantes		5.9%	37621.4%	3.0%	
(-) Otros gastos	7.2%	177.9%	69.1%	50.8%	4.5%
Subtotal	(1270.0%)	(154.2%)	(37923.4%)	(523.5%)	(1077.7%)
(+) Ingresos financieros	70.5%	67.8%	370.3%	1317650.0%	233.3%
(+) Ingresos por sobrantes de bienes		1.7%			
(+) Ingresos de años anteriores					
(+) Otros ingresos	134.1%	131.0%	56.2%	262.3%	258.8%
Subtotal	(1065.4%)	46.3%	(37496.9%)	1317388.8%	(585.5%)
Utilidad neta a distribuir	13.5%	50.7%	(316.1%)	54.7%	97.4%

Anexo No 6 Análisis del Punto de Equilibrio

Descripción	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos Netos	10,369,447	9,653,055	8,298,759	8,971,436	13,129,762
Gastos Variados	166,270.8	185,566	166,680.8	156,900.8	114,924
Margen de Contribución deseado	10,203,176.2	9,467,489	8,132,078.2	8,814,535.2	13,014,838
% Margen de Contribución deseado	98.4%	98.1%	98%	98.2%	99.1%
Gastos de Operación y Financieros	2,693,726.2	880,002	814,363.2	790,693.2	862,743
Punto de Equilibrio	2,737,527	897,046	830,983	805,187	870,578.2

Anexo No.7 Cálculos de razones financieras

Razones líquidas

Razón Corriente

2005	2006	2007	2008	2009
0.73	0.59	0.70	0.62	0.84

Razón Rápida

2005	2006	2007	2008	2009
0.69	0.56	0.65	0.58	0.78

Razones de Apalancamiento

Razón de Deudas (%)

2005	2006	2007	2008	2009
0.84	1.06	0.87	0.72	0.73

Razón de Autofinanciamiento

2005	2006	2007	2008	2009
0.51	(0.06)	0.12	0.28	0.26

Razones de Actividad

Rotación de Inventario

2005	2006	2007	2008	2009
5.4	6.7	4.1	5.7	6.6

Ciclo de Inventario (Días)

2005	2006	2007	2008	2009
66.7	53.7	87.8	63.2	54.5

Rotación de Cuentas por Cobrar

2005	2006	2007	2008	2009
22.4	4.3	20.1	32.5	22.8

Ciclo de Cobro

2005	2006	2007	2008	2009
16.1	83.7	17.9	11.1	15.8

Rotación de Cuentas por Pagar

2005	2006	2007	2008	2009
2.6	2.4	2.9	2.9	2.0

Ciclo de Pago

2005	2006	2007	2008	2009
138.4	150.0	124.1	124.1	180.0

Razones de Rentabilidad**Utilidad Neta en Ventas o Margen Neto de Utilidades (%)**

2005	2006	2007	2008	2009
(0.22)	(0.26)	(0.15)	(0.46)	(0.17)

Rentabilidad o Rendimiento sobre Inversiones (%)

2005	2006	2007	2008	2009
(0.22)	(0.23)	(0.10)	(0.27)	(0.18)

Rentabilidad Financiera (%)

2005	2006	2007	2008	2009
(1.43)	3.42	(0.89)	(1.05)	(0.70)

Total de Ventas

Conceptos	2005	2006	2007	2008	2009
Vtas Netas Prod y Serv	9,122,750	8,547,701	7,395,895	7,877,823	11,284,318
Vtas Netas en Comercio	1,121,053	987,132	783,219	1,047,624	1,540,389
Ventas Generales	10,243,803	9,534,833	8,179,114	8,925,447	12,824,707

Anexo No 8 Análisis del Capital de Trabajo

Descripción	2005	2006	2007	2008	2009
Activos Circulantes	5,051,648	5,503,724	5,511,390	5,176,576	5,333,012
Pasivos Circulantes	6,890,594	9,235,684	7,870,367	8,254,870	6,288,590
Capital de Trabajo	(1,838,946)	(3,731,960)	(2,358,977)	(3,078,293)	(955,587)

Anexo No 9 Estado de Origen y Aplicación de Fondos

Balance General			Eliminaciones		Balance ajustado	
A	2008	2009	Debe	Haber	2008	2009
Activo Circulante	5,176,576	5,333,012			5,176,576	5,333,012
Efectivo en Caja	5,486	25,909			5,486	25,909
Efectivo en Banco	1,148,464	537,401			1,148,464	537,401
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	252,339	1,001,371			252,339	1,001,371
Pagos Anticipados a Suministradores	339,894	24,973			339,894	24,973
Adeudos del Presupuesto del Estado	104,522	306,225			104,522	306,225
Producción Terminada	128,858	227,730			128,858	227,730
Inventarios	343,507	382,365			343,507	382,365
Producción Industrial en Proceso	2,523,836	1,705,419			2,523,836	1,705,419
Producción Agrícola en Proceso	168,697	281,106			168,697	281,106
Producción Animal en Proceso	51,135	262,315			51,135	262,315
Plantación Forestal en Proceso	21,666	42,851			21,666	42,851
Otras Producciones en Proceso	10,686	7,664			10,686	7,664
Activos a Largo Plazo						
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo						
Activos Fijos	4,061,679	5,436,014			4,061,679	5,436,014
Activos Fijos Tangibles	2,959,873	3,394,473			2,959,873	3,394,473
(-) Depreciación de Activos Fijos Tangibles						
Inversiones Materiales	1,101,806	2,041,541			1,101,806	2,041,541
Otros Activos	4,461,660	141,268			4,461,660	141,268
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper Corrt	4,461,660	141,268			4,461,660	141,268
Total del Activo	13,699,916	10,910,294			13,699,916	10,910,294
Pasivos Circulantes	8,254,870	6,288,590			8,254,870	6,288,590
Nominas por Pagar	401,920	460,117			401,920	460,117
Retenciones por Pagar	24,500	29,819			24,500	29,819
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	592,787	1,083,901			592,787	1,083,901
Cuentas por Pagar del Proceso Invers	96,154	205,680			96,154	205,680
Cobros Anticipados						
Obligaciones con el Presupuesto del Est	154,911	171,203		(3,653,190)	(3,498,279)	171,203
Prestamos recibidos P/Inversiones	6,313,600	3,642,154			6,313,600	3,642,154
Provisiones para Reparaciones Generales	262,494	293,289			262,494	293,289
Provisiones para Vacaciones	193,050	231,538			193,050	231,538
Pasivo a Largo Plazo	1,615,100	1,750,354			1,615,100	1,750,354
Prestamos Recibidos por Pagar a L P	1,615,100	1,150,354			1,615,100	1,150,354
Otros Pasivos	19,679	24,781			19,679	24,781
Cuentas por Pagar Diversas	19,529	24,781			19,529	24,781
Total del Pasivo	9,889,649	8,063,734			9,889,649	8,063,734
Patrimonio	3,810,267	2,846,560			3,810,267	2,846,560
Inversión Estatal	3,464,118	4,641,404			3,464,118	4,641,404
Subsidios por Perdidas	605,200				605,200	
Perdida	(298,851)	(2,047,711)			(298,851)	(2,047,711)
Utilidad del Periodo	(3,653,190)	(1,998,436)	(3,653,190)			(1,998,436)
Total Pasivo y Patrimonio	13,699,916	10,910,294			13,699,916	10,910,294
Subtotales			(3,653,190)	(3,653,190)		
Aumento del Capital del Trabajo						
Variación en la Partida de Efectivo						
Flujo de efectivo Utilizado en Operación						
Flujo de efectivo Generado en Invers						
Flujo de efectivo Generado en Financ						
Flujo de efectivo Neto						

Capital de Trabajo		EOAF CT		Operaciones		Inversiones		Financiación	
Aumento	Disminuc	Origen	Aplicación	Origen	Aplicación	Origen	Aplicación	Origen	Aplicación
20,423									
	611,063								
749,032					749,032				
	314,921			314,921					
201,703					201,703				
98,872					98,872				
38,858					38,858				
	818,417			818,417					
112,409					112,409				
211,180					211,180				
21,185					21,185				
	2,422			2,422					
			434,600				434,600		
			939,735				939,735		
		4,320,392				4,320,392			
419,925					419,925				
5,319					5,319				
491,114					491,114				
109,526					109,526				
16,292					16,292				
	2,671,446			2,671,446					
30,795					30,795				
38,488					38,488				
								135,254	
		135,254							
								5,252	
		5,252							
		1,177,286						1,177,286	
			605,200						605,200
			2,346,562						2,346,562
			(3,653,190)		3,653,190				
2,565,121	4,418,269	5,638,184	672,907	4,418,269	6,197,888	4,320,392	1,374,335	1,317,792	2,951,762
1,853,148		1,853,148							590,640
					1,779,619				
						2,946,057			
								1,633,970	
								590,640	

Anexo No 10 Estado de Origen y Aplicación de Fondos-Capital de Trabajo

Actividad de Operaciones	1	2	3
Pérdida Neta	(3,653,190)		
Capital de Trabajo Utilizado en Operaciones		(3,653,190)	
Actividad de Inversiones			
Disminución en Activos Fijos Tangibles	434,600		
Disminución en Inversión Material	939,735		
Aumento en Cuenta por Cobrar Diversas. Operaciones Corrientes	4,320,392		
Capital de Trabajo Generado en Inversiones		3,815,257	
Activo de Financiación			
Aumento en Préstamos Bancarios	135,254		
Disminución por Subsidios por Pérdida	605,200		
Aumento en Inversiones Estatales	1,177,286		
Aumento en Cuentas por Pagar Diversas	5,252		
Capital de Trabajo en Financiación		712,592	
Aumento del Capital de Trabajo			874,659

Anexo No 11 Estado de Origen y Aplicación de Fondo-Flujo de Efectivo

Actividad de Operaciones	1	2	3
Pérdida Neta	(3,653,190)		
Variación Partida Circulantes			
Aumento de Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	749,032		
Disminución en Pagos Anticipados a Suministradores	(314,921)		
Aumento en Adeudos del Presupuesto del Estado	201,703		
Aumento en Producción Terminada	98,872		
Aumento en Inventario	38,858		
Disminución en Producción Industrial en Proceso	818,417		
Aumento en Producción Agrícola en Proceso	112,409		
Aumento en Producción Animal en Proceso	211,180		
Aumento en Plantación Forestal en Proceso	21,185		
Disminución en Otras Producciones en Proceso	(2,422)		
Aumento en Nómina por Pagar	419,925		
Aumento en Retenciones por Pagar	5,319		
Aumento en Cuenta por Pagar a Corto Plazo	491,114		
Aumento en Cuenta por Pagar del Proceso Inversionista	109,526		
Aumento con el Presupuesto del Estado	16,292		
Disminución Préstamos Recibidos para Inversiones	2,671,446		
Aumento en Provisiones para Reparación General	30,795		
Aumento en Provisiones para Vacaciones	38,488		
Flujo de Efectivo en Operaciones		(1,779,619)	
Actividad en Inversión			
Disminución en Activos Fijos Tangibles	434,600		
Disminución en Inversiones Material	939,735		
Aumento en Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes	4,320,392		

Continuación

Descripción	1	2	3
Flujo de Efectivo en Inversiones		2,946,057	
Actividad en Financiación			
Disminución en Subsidios por Pérdida	605,200		
Aumento en Préstamos Bancarios	135,254		
Aumento en Inversiones Estatales	1,177,286		
Aumento en Cuentas por Pagar Diversas	5,252		
Flujo de Efectivo en Financiación		1,633,970	
Flujo de Efectivo Neto			590,640
Comprobación			590,640
Efectivo en Caja y Banco S. I.			1,153,950
Efectivo en Caja y Banco S. F.			563,310

Anexo No 12 Presupuesto de Efectivo

	Presupuesto de Efectivo			
	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
Efectivo al Inicio del Período	578,646	1,482,572	1,816,079	1,170,805
Cobros				
Cliente dentro de la base productiva	1,382,395	864,597	764,589	812,450
Cliente fuera de la base productiva	942,396	1,210,687	1,198,710	1,008,792
Entrada de efectivo	2,324,791	2,075,284	1,963,299	1,821,242
Disponibilidad de efectivo	2,903,437	3,557,856	3,779,378	2,992,047
Pagos				
Proveedores UBPC	138,267	356,790	626,457	410,697
Proveedores Grupo Empresarial de Montaña	125,892	152,392	648,215	198,306
Pagos de deudas	26,926	26,806	25,998	25,761
Otros pagos	1,129,780	1,205,789	1,307,903	1,297,854
Salidas de efectivo	1,420,865	1,741,777	2,608,573	1,932,618
Salida final de efectivo	1,482,572	1,816,079	1,170,805	1,039,429
Salida mínima de efectivo	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000
Superávit o déficit de efectivo	82,572	416,079	(229,195)	(340,751)

Anexo No 13 Estado de Resultado Pro forma

DESCRIPCION	2009	Pro forma
Venta de Producción y Servicios	10,631,131	11,516,100
(+) Subsidios a Productos	141,340	11,560
Ventas Netas en Producción y Servicios	11,284,318	11,527,660
Costo de Venta de Producción y Servicios	11,989,322	10,253,460
Utilidad o Perdida Bruta en Ventas	(705,004)	1,274,200
Gastos de Operaciones de Transporte	287,310	118,394
Utilidad o Perdida Neta Venta Producto y Servicios	(992,314)	1,392,594
Utilidad o Perdida en la Actividad Fundamental	(995,534)	1,392,594
(-) Gastos Generales y de administración	369,278	280,950
Utilidad o Perdida en Operaciones	(1,374,812)	1,111,644
Ventas de Mercancías	1,524,918	1,530,390
Ventas Netas en Comercio	1,540,389	1,530,390
Costo de Ventas de Mercancías	1,407,383	1,312,120
Margen Comercial	320,494	218,270
Utilidad o Perdida Neta en Operaciones y Comercio	187,488	218,270
Otros Gastos por Faltante y Perdida de Bienes	36,269	
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios	355,977	355,957
Gastos por Fluctuación de tasas de Cambio		
Gastos de Comedores y Cafeterías	290,994	290,994
Otros Ingresos Financieros	184,471	184,471
Ingresos de Comedores y Cafeterías	230,695	230,695
Otros Ingresos	120,584	120,584
Utilidad del Periodo		
Utilidad Ante de Impuesto		
Utilidad o Pérdida Neta del Periodo	(1,998,436)	1,011,693

Balance General Pro forma

Activos	2009	Pro forma
Activos Circulantes	5,333,012	4,826,367
Efectivo en Caja	25,909	26,265
Efectivo en Banco	537,401	540,801
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1,001,371	1,010,250
Pagos Anticipados a Suministradores	24,973	25,110
Adeudos del Presupuesto del Estado	306,225	306,200
Producción Terminada	227,730	230,150
Inventario	382,365	383,100
Producción Industrial en Proceso	1,705,419	1,706,520
Producción Agrícola en Proceso	281,106	282,205
Producción Animal en Proceso	262,315	263,415
Plantación Forestal en Proceso	42,851	43,851
Otras Producciones en Proceso	7,664	8,500
Activos Fijos	5,436,014	5,452,041
Activos Fijos Tangibles	3,394,473	3,401,500
Inversiones Materiales	2,041,541	2,050,541
Otros Activos	141,268	152,500
Cuentas por Cobrar Diversas-Operaciones Corrientes	141,268	142,250
Pagos A Cuenta de las Utilidades		10,250
Total del Activo	10,910,294	10,430,908
Pasivos y Patrimonio		
Pasivos Circulantes	6,288,590	1,815,473
Nóminas por Pagar	460,117	470,200
Retenciones por Pagar	29,819	30,110
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	1,083,901	1,084,901
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	171,203	172,203
Provisiones	293,289	295,289
Provisiones para Vacaciones	231,538	232,500
Pasivos a Largo Plazo	1,750,354	1,751,354
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo	1,750,354	1,751,354
Otros Pasivos	24,781	24,950
Cuentas por Pagar Diversas	24,781	24,950
Total del Pasivo	8,063,734	3,591,777
Patrimonio	2,846,560	6,839,131
Inversiones Estatales	4,641,404	8,635,864
Recursos Recuperación para Inversiones Materiales	252,867	253,867
Pérdida	(2,047,711)	(2,050,600)
Total del Pasivo y Patrimonio	10,910,294	10,430,908

