



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Trabajo de Diploma

En Opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Título: *La Planeación Financiera a Corto Plazo en la Unidad Empresarial de Base Fábrica de Helados Siboney de Santiago de Cuba.*

Autor: *Hector Antonio Cuevas Lambert*

Tutor: *MSc. Roberto Carthy Correa*

Santiago de Cuba, junio 2019

Curso 2018-2019

Hoja de Firmas

Tribunal:

Presidente

Secretario

Vocal

Tutoría y Oponencia:

Tutor

Oponente

Diplomante



Dedicatoria

♥ *A mi madre Sandra Lambert Álamo, gracias por todo el amor y cariño incondicional que siempre me brindaste a lo largo de toda mi vida como estudiante, gracias por tus buenos consejos, por inculcarme valores y principios, que hoy día me caracterizan: "TE AMO".*

♥ *A Bertha Cedre Arocha, Angélica Álamo González, Cristina de Leonor García las mejores abuelas del mundo, ustedes son unas de las principales razones por la que existe este trabajo, gracias por ser el faro guía de mi vida.*

♥ *A mi tía Jaqueline Cuevas Cedre, por haberme brindado toda ayuda posible y más, por ser mi ancla de apoyo y por haberme guiado durante esta etapa como estudiante que llegue a su conclusión.*

Gracias a todas por su sacrificio, abnegación y amor.

Hector Antonio Cuevas Lambert



Agradecimientos

- *Le agradezco primero a DIOS por permitirme llegar a este día tan especial con salud.*
- *A mi madre Sandra Lambert Álamo por brindarme siempre su amor, apoyo y comprensión en todo momento.*
- *A mis abuelas Bertha Cedre Arocha y Angelica Álamo González por siempre estar presente y consentirme en todo momento dándome siempre cariño y apoyo.*
- *A mi tía Jaqueline Cuevas Cedre por estar siempre preocupada a lo largo de la carrera.*
- *A mi familia en general por inculcarme valores y principios que mi hicieron la persona que soy hoy.*
- *A mi amiga hermana Roxana Romaguera González por siempre estar en los momentos malos y buenos, por ayudarme en los estudios, por aconsejarme cuando lo necesitaba gracias por todo tu apoyo.*
- *A mi tutor Msc. Roberto Carthy Correa por brindarme siempre su apoyo y sus conocimientos en todo momento, por ser mi guía en el desarrollo de esta investigación, por estar al pendiente del progreso de la misma.*
- *A mis vecinas, Niovis Gala García y Cecilia Álvarez Hernández por siempre preocuparse a lo largo de este proyecto.*
- *A mis compañeros de aula que de una forma u otra han estado en los momentos más difíciles ofreciendo su colaboración y amistad, en especial al equipo de estudio Laimara Isaac Zayas, Isel Alemán, Marcos Antonio Rosell, Beatriz Pécora, Beatriz Limia, Jorge Andrés Grave, Handel Cobas, Ilena Menéndez, Linet Domínguez.*
- *A todos los profesores de la Universidad por ayudar a mi formación profesional.*
- *A todos los que de una forma u otra me ayudaron a lo largo de la carrera.*

¡MUCHÍSIMAS GRACIAS A TODOS!



Pensamiento



“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior”.

Ernesto (Ché) Guevara de la Serna



Resumen



Las inversiones que la empresa necesita realizar, en el activo fijo o en el activo circulante, generan sus propias necesidades de financiación. Para asegurar un crecimiento sostenible, el director financiero elige la estructura financiera más idónea, es decir, la composición del capital o recursos financieros, tanto recursos generados como deuda, que ofrezca el menor costo y riesgo y logre el mayor apalancamiento financiero posible. Para ello es necesario realizar una planeación financiera que consiste en valorar la situación futura de la empresa o anticipar hechos que pueden afectar a la empresa. La planeación financiera a corto plazo es la evaluación de los movimientos financieros y la situación financiera esperada en un plazo de tiempo máximo de un año. La herramienta más utilizada suele ser el presupuesto. Realizar una planificación financiera a corto plazo es imprescindible para lograr la optimización del capital circulante que es el flujo financiero que sostiene el funcionamiento de las operaciones y, por lo tanto, es fundamental para la buena marcha de toda la empresa. En ese contexto la presente investigación aplica la planeación financiera en la UEB Fábrica de Helados Siboney perteneciente a la Empresa de Productos Lácteos de Santiago de Cuba con el objetivo de aplicar herramientas científicas de la planeación financiera a corto plazo para determinar las necesidades de financiamiento externo de la entidad, con vista a lograr el equilibrio financiero deseado.



Abstract



The investments that the company needs to carry out, in the fixed asset or in the circulating asset, they generate its own financing necessities. To assure a sustainable growth, the financial director chooses the financial most suitable structure, that is to say, the composition of the capital or financial resources, so much resources generated as debt that he offers the smallest cost and risk and achieve the possible biggest financial leverage. For it is necessary to carry out a financial planning that consists on to value the future situation of the company or to advance facts that can affect to the company. The financial short term planning is the evaluation of the financial movements and the financial situation waited in a term of maximum time of one year. The used tool is usually the budget. To carry out a financial short term planning is indispensable to achieve the optimization of the circulating capital that is the financial flow that sustains the operation of the operations and therefore, it is fundamental for the good march of the whole company. In that context the present investigation applies the financial planeación in UEB it Manufactures of icy Siboney belonging to the Company of Milky Products of Santiago from Cuba with the objective of applying scientific tools of the financial short term planeación to determine the necessities of external financing of the entity, with view to achieve the financial wanted balance .



Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.....	6
1.1. Generalidades del proceso de la planeación financiera en la actividad empresarial..	6
1.2. El proceso de planeación financiera a corto plazo.....	10
1.3. El análisis financiero de la empresa como etapa preliminar del proceso de planeación.....	12
1.3.1. Análisis de las razones financieras.....	12
1.3.2. Análisis Comparativo (Método de Análisis Horizontal y Vertical).....	15
1.4. Herramientas de la planeación financiera a corto plazo.....	15
1.4.1. Estados Financieros Proforma.....	16
1.4.2. Estado de Resultado Proyectado.....	16
1.4.3. Balance General Proyectado.....	17
1.5. Presupuesto de Efectivo.....	19
1.6. El Método de Fórmula para el pronóstico de los Fondos Externos Requeridos.....	22
CAPÍTULO II: EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LA FÀBRICA HELADOS SIBONEY SANTIAGO DE CUBA	24
2.1. Caracterización de la entidad.....	24
2.2. Estructura Organizacional	25
2.2.1. Diagnóstico estratégico.....	25
2.3. Análisis del Entorno.....	27
2.4. Micro entorno.....	28
2.4.1. Principales Suministradores.....	29
2.5. Evaluación de los Principales Indicadores Económicos al cierre del año 2018.....	32
2.6. Diagnóstico de la situación financiera a corto plazo de la UEB Santiago de Cuba como etapa preliminar del proceso de planificación.....	34
2.7. Análisis del Cuadrante de Navegación.....	39
2.8. Consideraciones sobre la planeación financiera a corto plazo en la UEB.....	41
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA UEB FÀBRICA DE HELADOS SIBONEY SANTIAGO DE CUBA.....	43
3.1. Confección del Presupuesto de Efectivo.....	43

3.1.1. Caracterización de los flujos de caja.....	43
3.2. Determinación del Efectivo Requerido para Operaciones.....	44
3.3. Confección y análisis del Presupuesto de Efectivo.....	46
3.4. Determinación de los Fondos Externos Requeridos para niveles de crecimiento esperados.....	47
3.4.1. Elaboración de los Estados Proformas.....	48
3.5. Aplicación del Método de Fórmula.....	51
3.6. Evaluación de las alternativas de obtención de fondos externos requeridos.....	53
3.6.1. Análisis del pronóstico realizado para el 2019.....	54
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	



Introducción

INTRODUCCIÓN

A partir de los años 90's la economía mundial, se ha volcado en un proceso de reestructuración, orientado a mantener el sistema económico y las relaciones alcanzadas por este en el plano social, originándose, no obstante, una serie de cambios en cuanto a las regulaciones económico – financieras con respecto a las empresas, incidiendo en la estructura económica y social.

La conservación de una excelente posición financiera en el mundo empresarial es un requisito de preciso cumplimiento para su estabilidad y buen desenvolvimiento de su actividad, así como para lograr un efecto multiplicador en la economía mediante un análisis exhaustivo de la situación de la empresa y su entorno, en función del cual se establecerán los objetivos y las estrategia más apropiada para alcanzar el éxito. La necesidad de disponer de una información contable eficiente y oportuna resulta imprescindible para dirigir económicamente una entidad.

Por eso el análisis de la planeación financiera en cualquier empresa del mundo constituye una herramienta profesional que se aplica a los diferentes estados a partir de la información contable, para estudiar y pronosticar el crecimiento económico de una entidad para la toma de decisiones en el presente y en el futuro.

La planeación de los recursos como premisa para el desarrollo de la sociedad constituye una de las mayores potencialidades de la política económica cubana, sin embargo, en la práctica su mayor aplicación se encuentra en las decisiones a largo plazo referidas a las inversiones en Activo Fijo, no otorgándole la misma importancia cuando se trata de planear los recursos necesarios para desarrollar las actividades corrientes al menor costo financiero posible.

En los Lineamientos del VII Congreso del PCC, se ha puesto en marcha el proceso de perfeccionamiento empresarial en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y competitividad en las entidades económicas. Debido a esto, la esfera empresarial ha ido incrementando su protagonismo dentro de la economía cubana, recibiendo en los últimos años una parte considerable de las inversiones del gobierno. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016) se plantea: “La planeación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía.”

Partiendo de lo anterior se impone estudiar y revisar con mayor profundidad el tema de la planeación económica como un proceso técnico - organizativo que conducirá a la UEB, como núcleo esencial del sistema económico nacional, al cumplimiento de sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Situación Problemática.

Las empresas cubanas están en la obligación de poner en práctica los métodos científicos de administración, utilizando las técnicas de planeación financiera en toda su dimensión.

Se puede afirmar que pocas empresas cubanas utilizan un modelo de planeación económico - financiero. En la mayoría de ellas los únicos informes que se emiten habitualmente son el Balance General y el Estado de Resultados. De manera general no se determina cuánto necesita en efectivo en un mes, cuándo tendrá un déficit, o cuándo tendrá exceso de efectivo que se pueda transferir o invertir en nuevas materias primas u cualquier otra necesidad.

La Fábrica de Helados Siboney, desarrolla su actividad en el marco económico antes descrito y presenta insuficiencias con respecto a la aplicación de técnicas y herramientas universalmente conocidas en el funcionamiento financiero que repercuten en el desarrollo de su actividad empresarial, en ella está presente lo siguiente:

1. En su actuar económico la UEB ha ido obteniendo resultados pocos eficientes lo que ha tenido un retroceso en su gestión económica financiera.
2. No se confecciona el presupuesto de efectivo y los estados proforma, por lo tanto, la UEB no conoce en qué momento puede tener necesidades de efectivo y como obtener el mismo en el momento necesario.
3. La planeación se realiza por las cifras que son aprobadas por el Ministerio de Economía y Planificación y ratificadas por su grupo empresarial desconociendo el respaldo financiero que debe tener el mismo.

Lo anteriormente expuesto ha permitido enunciar el **Problema de Investigación** como sigue:

En la **Fábrica de Helado Siboney de Santiago de Cuba** no se realiza la Planeación Financiera a Corto Plazo con el empleo de las herramientas científicas que permitan el logro del equilibrio financiero.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cuáles son las principales características de la UEB en cuanto a su actividad económica y de servicio?
2. ¿Qué efecto tendría la aplicación de estas herramientas y métodos de análisis financiero en la situación financiera a corto plazo de la UEB?
3. ¿Cuáles serían las herramientas de pronóstico a corto plazo que se emplearían para la planeación financiera a corto plazo?
4. ¿Cómo evaluar las proyecciones realizadas para determinar su confiabilidad?

Como **Objetivo General**:

- Aplicar herramientas científicas de la planeación financiera a corto plazo en la **Fábrica de Helado Siboney de Santiago de Cuba** para determinar las necesidades de financiamiento externo, con vista a lograr el equilibrio financiero deseado

Objetivos Específicos:

1. Profundizar en los aspectos teóricos metodológicos relacionados con los estudios de la planeación financiera.
2. Realizar un diagnóstico de la situación financiera a corto plazo de la UEB a partir de la aplicación de herramientas y métodos de análisis financieros.
3. Elaborar los Estados Financieros Proyectados y el Presupuesto de Efectivo bajo distintos supuestos de crecimiento.
4. Evaluar las posibles alternativas de obtención de los fondos externos requeridos desde las técnicas de planeación a corto plazo y el pronóstico para el 2019.

Justificación de la investigación:

La investigación está sostenida en el hecho de que existen pocos antecedentes de estudios similares en la UEB, siendo de vital interés para los directivos y especialistas de la misma ya que les permitirá determinar la situación de caja planificada para el próximo año, garantizándose de esta manera el equilibrio financiero deseado, además de que dispondrán de herramientas que permitan anticiparse al futuro para la toma de decisiones en un ambiente de riesgo e

incertidumbre. Además, el desarrollo de esta temática se encuentra dentro de las líneas de investigación de la facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad de Oriente.

Viabilidad de la investigación:

La investigación **es viable** dado sus propios objetivos y a la posibilidad de contar con los recursos materiales, humanos y el tiempo requerido para su realización, así como la plena conciencia y apoyo directo de la dirección y ejecutivos de la UEB. Se cuenta con la bibliografía específica y actualizada, la información requerida y con el personal altamente preparado e interesado en los resultados del proyecto, proporcionando así todo el apoyo necesario para su realización, y la dirección de la UEB posee motivación por el desarrollo de esta actividad.

Consecuentemente, se plantea como **Hipótesis:**

Si se aplican herramientas científicas de la planeación financiera para determinar las necesidades de financiamiento externo en la **Fábrica de Helado Siboney de Santiago de Cuba** se podría alcanzar el equilibrio financiero deseado y la toma de decisiones por parte de los directivos.

Variable Dependiente:

- Equilibrio Financiero.

Variable Independiente:

- Herramientas científicas de planeación financiera a corto plazo.

Aspectos metodológicos de la investigación

En el desarrollo del trabajo se emplearon **Métodos y Técnicas** generales de investigación tales como: La revisión documental de literatura de autores internacionales y nacionales relativa a la temática para la obtención o recolección de la información, la observación (para constatar el estado operacional de la empresa), así como entrevistas a especialistas.

En el procesamiento de los datos, se prepararon tablas, gráficos y figuras mediante técnicas computacionales. Al analizar e interpretar la información se empleó el método de análisis – síntesis para la interpretación y uso de las teorías y otros estudios existentes y también técnicas específicas de la planeación financiera a corto plazo: elaboración del Presupuesto de Efectivo, los Estados Financieros Proyectados y el Método de Fórmula. Para la presentación final de los

resultados se recurrió a técnicas adecuadas de redacción y síntesis, así como técnicas computacionales para su mecanografía y exposición final.



Capítulo 1

CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

1.1. Generalidades del proceso de la planeación financiera en la actividad empresarial.

Cuba ha tenido que crecerse ante las circunstancias que imperan en el mundo actual para, dentro de las posibilidades, avanzar poco a poco e insertarse en el campo de la economía mundial, caracterizada por una acelerada internacionalización de las relaciones económicas entre los países, donde aumenta el volumen del comercio con respecto a la producción mundial y la inversión extranjera directa adquiere un gran dinamismo.

En los Lineamientos (2006) se plantea: “El gobierno cubano se ha preocupado en propiciar el desarrollo económico del país, así como el nivel de vida y trabajo de la población, ha impulsado durante los últimos años la implementación de diversos programas de perfeccionamiento de la actividad económica. Dentro de estos programas la eficiencia en la administración de los recursos tiene un lugar relevante en función de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.”

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir, en forma más simple, que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados, planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

Manteniendo una adecuada planeación de las organizaciones, se alcanza un incremento en la efectividad y eficiencia en las operaciones lográndose una mejor administración. La planeación financiera es una herramienta clave para el éxito de cualquier negocio ya que permite determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa, determinar que cantidad de dinero generará la empresa y determinar los requerimientos de financiamiento externos.

En esta época, en la cual el capital es costoso y la incertidumbre económica es elevada, resulta imprescindible la planeación financiera con el objetivo de reducir los riesgos. Los pronósticos

financieros constituyen una de las responsabilidades de mayor envergadura del analista financiero, puesto que debe anticipar lo que sucederá a la empresa en el futuro. Para ello, dispone de elementos como el Balance General y el Estado de Resultados. Un error en los pronósticos financieros puede significar la inadecuada asignación de recursos en la empresa: un inventario no vendido, disminución de las utilidades y en caso extremo, la bancarrota. De ahí, que sea necesario tener un control permanente de los cambios en el contexto para replantear las estrategias.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones según Weston (2006), se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, así como una mejor administración. “(...) Los pronósticos económicos desempeñan un papel fundamental en la administración (...). Si se cometen errores serios, la empresa estará en dificultades.”

Los planes financieros a corto plazo dejan claro cuáles son las acciones operativas que deben ser llevadas a cabo y cuál será la repercusión de las mismas. Generalmente, estos son planes que cubren un período de 1 a 2 años. Para su confección se toma información del pronóstico de ventas que constituye la principal fuente de datos, además de otros estados operativos y financieros con los cuales se conforman varios presupuestos operativos, de efectivo y estados financieros pro forma.

Las principales técnicas de planeación financiera que se utilizan actualmente en los negocios son de 5 categorías:

- 1.- Presupuesto de operaciones o de la Cuenta de Resultado.
- 2.- Presupuesto de inversiones en Activos Fijos Tangibles (AFT).
- 3.- Presupuesto de Efectivo.
- 4.- Presupuesto Financiero o del Estado de Situación.
- 5.- Presupuesto de Estado de Flujo de Efectivo.

Una adecuada planeación financiera a corto plazo con los instrumentos anteriores debe conducir al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden llevar al fracaso el buen desempeño de la compañía, o al menos que logren entorpecerla, todo ello con el objetivo de tomar medidas que puedan contrarrestar dichas situaciones Stewart C. y Brealey (1994) argumentan que “...En cierta forma, las decisiones a corto plazo son más fáciles que las

decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes (...) Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio máximo de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas de este año. De ahí la necesidad de la planeación a corto plazo (...).”

La planeación es uno de los factores fundamentales cuando se persigue el cumplimiento de objetivos positivos dentro de la operatividad de una empresa. Constituye a su vez el primer paso del proceso administrativo donde se definen los objetivos a cumplir, ya sean estos generales o específicos, macro institucionales o solo concernientes a la empresa en cuestión. Es en esta etapa además en la que se precisará qué tiempo tomará lograr estas metas y qué tipo de recursos se pondrán a disposición de los objetivos que guían a la entidad.

Dentro de la organización la planeación permite según Arriola (2007):

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos.
3. Propiciar una operación económica rentable: el hecho de concentrar la atención en los objetivos conlleva a reducir los costos, buscando mayores utilidades con menos inversiones.
4. Facilitar el control: permite saber exactamente lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer con la máxima eficiencia organizacional.

Se puede afirmar que la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario, debido a que para establecer cuáles serán los requerimientos de las empresas en cuestiones monetarias, se debe, en primera instancia, definir cuál es el entorno de la empresa, cuáles son los resultados de años anteriores, la visualización del mercado, la situación física en que se encuentran los activos que intervienen en la producción o distribución, etc., con la finalidad de poder dar un margen adecuado en cuestión financiera, de acuerdo a la realidad de la empresa. Es, por tanto, la planeación financiera, la parte culminante de este proceso de planeación empresarial.

La planeación financiera no intenta minimizar riesgos. Es un proceso de decidir que riesgos tomar y cuáles son innecesarios o no merece la pena asumir. Es ordenar los recursos para que el futuro sea favorable, para lo cual, se deben controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean.

En la bibliografía consultada, al tratar lo concerniente a la administración financiera, se trata la planeación financiera que se identifica con las siguientes ideas:

- Myers, Stewart C. y Brealy, Richard (2000) “Análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación abiertas a la empresa. Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro. Comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero”.
- Stephen A, Ross (1997) “(...), (1) comprende la puesta en marcha de los objetivos de la empresa para motivar la organización y proporcionar puntos de referencia para medir resultados, (2) las decisiones de financiación e inversión de la empresa no son independientes y se debe definir su interacción, y (3) en un mundo de incertidumbre, la empresa debe anticipar las condiciones cambiantes y las sorpresas”.
- Weston, Fred (2006) “Implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos basándose en estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados”.

De forma general se puede definir la planeación financiera como aquella parte de la planificación general que presta una atención especial al aspecto financiero de la empresa, aunque no olvida los aspectos no financieros de la misma. Además, constituye una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

A través del análisis y la planeación financiera, el administrador financiero puede estar al tanto de la posición financiera de la empresa, evaluando los requerimientos de producción y hasta qué punto es posible satisfacerlos, determinando si se requerirá financiamiento adicional y contando además con una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos.

1.2. El proceso de planeación financiera a corto plazo.

El proceso de planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo que a su vez guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos y forman parte de plan estratégico integrado que, junto al de producción y de mercadotecnia, guían a la empresa hacia el logro de sus objetivos estratégicos. Estos planes a largo plazo consideran las disposiciones de fondos para los activos fijos propuestos, las actividades de investigación y desarrollo, las acciones de mercadotecnia y de desarrollo de productos, la estructura de capital y las fuentes importantes de financiamiento.

Siendo la planeación financiera corriente el tema a desarrollar en la presente investigación, se profundizará en su concepción y aplicación en las empresas. Los planes financieros a corto plazo especifican las acciones operativas que deben ser llevadas a cabo y su impacto pronosticado.

A continuación, se ofrece un esquema que resume el proceso de planeación a corto plazo:

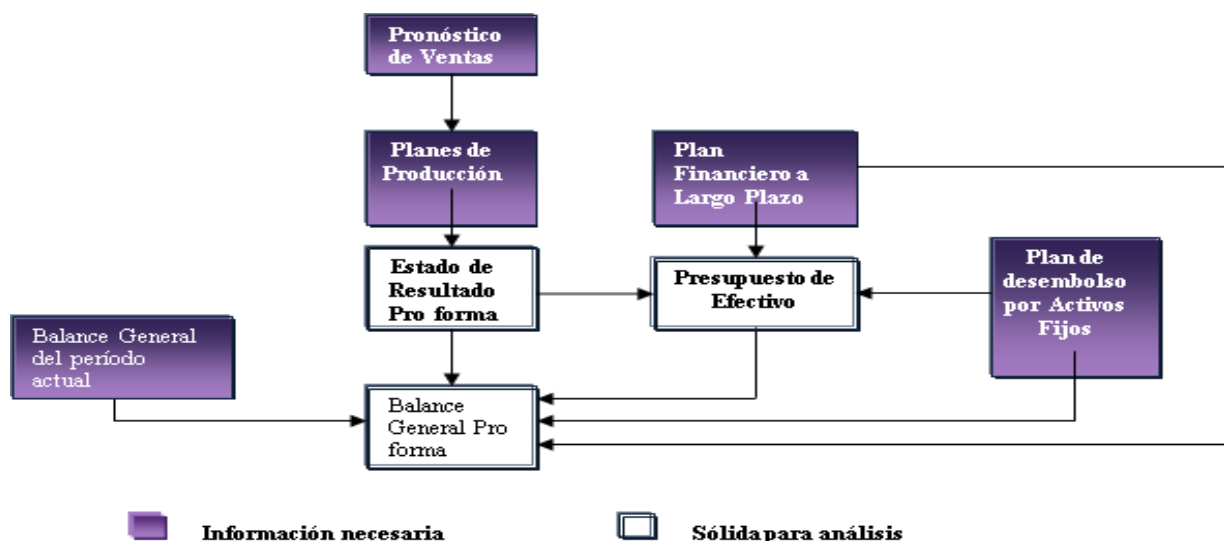


Figura 1. Proceso de planeación financiera a corto plazo.

Fuente: Gitman, Lawrence J. “Principios de Administración Financiera”, Octava Edición, Editorial Pearson, 2000, Pág. 462.

La planeación financiera a corto plazo se inicia con el pronóstico de las ventas, a partir del cual se desarrollan planes de producción que toman en cuenta estimaciones de las materias primas demandadas, de los requerimientos de mano de obra directa y de los gastos operativos. Una vez hechas estas estimaciones se pueden preparar el Estado de Resultado Proforma y el Presupuesto

de Efectivo de la empresa que, junto con el plan de desembolsos por activos fijos, el plan de financiamiento a largo plazo y el Balance General del período actual, sirven para conformar finalmente el Balance General Proforma.

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del proceso de planeación financiera. Previendo los niveles de ingresos que se alcanzarán a partir del mismo, los administradores financieros podrán estimar también cuáles serán los flujos de efectivo que se obtendrán. Además, estarán en condiciones de hacer un pronóstico del nivel de activos fijos requeridos y la cantidad de financiamiento necesario para que las ventas pronosticadas sean alcanzadas.

Existen una multitud de factores que afectan a las ventas, como pueden ser las políticas de precios, la competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, entre otros. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del Departamento de Ventas y puede realizarse en diferentes niveles de la compañía, tomando como base un conjunto de datos de pronóstico interno y externo.

Las empresas se valen por lo general de una combinación de datos de predicción externos e internos al elaborar el pronóstico final de ventas, Gitman Lawrence (2014) considera “Los datos internos dan idea de las expectativas de ventas, en tanto que los datos externos ofrecen la manera de ajustar estas expectativas teniendo en cuenta los factores económicos generales.”

Existen varios métodos para elaborar el pronóstico de las ventas que, evidentemente, constituye la parte medular de todo presupuesto de ventas. Algunos de estos son intuitivos, otros mecánicos y otros estadísticos con mayores complicaciones para su aplicación.

El método intuitivo se basa en la predicción de quienes preparan el pronóstico y no se apoya en hechos. Esto lo convierte en poco confiable ya que no se puede defender cuando su justificación debe tomar en cuenta las circunstancias del medio comercial.

Otro método es una simple extrapolación de las ventas efectuadas en el período anterior al futuro período de planeación, aplicando un porcentaje constante de incremento o un aumento absoluto constante de unidades. Este método no resulta muy apropiado bajo circunstancias dinámicas de comercio, ya que da por sentado que la empresa se conforma con lo ocurrido en el pasado y lo aplicará al futuro.

Un tercer método de pronóstico es el que emplea un diagrama de dispersión. Es una gráfica en la cual se relaciona el número de unidades vendidas con el nivel de algunas variables de significación observadas en los períodos de planeación más recientes.

Observar la tendencia es otra vía para estimar los niveles de venta. Se trata de una técnica estadística de carácter mecánico y que en muchos aspectos se parece a la extrapolación. Al igual que ésta, la tendencia supone un aumento o disminución proporcional constante en las ventas de cada año adicional por lo que confiar por completo en este método sería un error.

Se pueden hacer otros análisis para elaborar el pronóstico de ventas. La elección del método apropiado no siempre es tarea fácil. Algunos pueden resultar inapropiados en ciertos casos, mientras que en otros lo mejor será combinarlos para obtener un resultado acertado. Es importante señalar que estas técnicas se pueden aplicar también para pronosticar otras partidas en el proceso de presupuestación.

1.3. El análisis financiero de la empresa como etapa preliminar del proceso de planeación.

Antes de llevar adelante el proceso de planeación, primeramente, hay que hacer un análisis de lo que ha acontecido en períodos precedentes. A través de un diagnóstico de la situación financiera pasada de una empresa se pueden trazar metas y estrategias de trabajo.

1.3.1. Análisis de las razones financieras.

En un mundo globalizado como el que vivimos, no podemos dejar de compararnos, y para eso debemos medirnos con la competencia, con el sector comercial al que pertenecemos, o sencillamente con períodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores financieros que nos informen sobre: Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad, Productividad, Crecimiento y Actividad del negocio.

Comúnmente al evaluar la situación financiera de un negocio, se empieza por el cálculo y análisis de las razones financieras ya que estas permiten evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa, utilizando fundamentalmente como fuente de datos el Estado de Ingresos y de Situación del período o períodos que se consideran.

“Los Estados Financieros informan sobre la posición de una empresa en un momento determinado y sobre cuáles han sido sus operaciones en relación con algún período anterior. Weston (2000) presenta (...). Mediante el estudio de estos documentos, los administradores

financieros pueden predecir las condiciones futuras y apoyarse en ellos como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que puedan influir sobre el curso futuro de los eventos”.

Esta constituye la forma más usual de análisis financiero y se ha diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los Estados Financieros.

Las razones financieras se agrupan teniendo en cuenta aquello que con su cálculo se quiere analizar. De hecho, los autores que abordan esta temática las clasifican de acuerdo a diferentes criterios. En la presente investigación se empleará la clasificación que ofrece Weston (2006) en ella se plantea, por ejemplo, que con las ratios de liquidez se puede medir la capacidad de una empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen, mientras que las razones de actividad se emplean para medir la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo.

Dentro del primer grupo de razones financieras se encuentran las siguientes razones fundamentales:

1. Índice de Solvencia: da una medida de la proporción en que los recursos más líquidos de una empresa cubren sus pasivos circulantes.
2. Razón rápida o Prueba del Ácido que es similar a la anterior, sólo que no incluye el inventario de productos dentro de los activos circulantes ya que este es el activo con menor liquidez.

Asimismo, en el segundo grupo los índices más utilizados son:

1. Índice de Rotación del Activo Total.
2. Índice de Rotación del Inventario.
3. Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar.
4. Índice de Rotación de Cuentas por Pagar.

Otro grupo importante lo constituyen las razones que miden el endeudamiento o apalancamiento, o sea, el monto de dinero de terceros que se utiliza en el esfuerzo para generar utilidades. Aquí se encuentra la Razón de Endeudamiento que mide el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores, la Razón Pasivo - Capital que indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa, entre otras.

Existen otros tipos de razones que permiten al analista evaluar los beneficios de las empresas con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o de capital. Estas son las medidas de rentabilidad. Según Weston (2006), este grupo de razones muestra los efectos combinados de la liquidez, de la actividad y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación. Ciertamente, un buen nivel de utilidades sólo será posible si han sido bien administradas el resto de las cuentas de los Estados Financieros y para obtener índices de rentabilidad aceptables, la liquidez, la actividad y el endeudamiento del negocio también deben ser adecuados. Algunas de las razones que conforman este grupo son:

1. Margen de Utilidad sobre Ventas que muestra la utilidad obtenida por cada unidad de venta.
2. Generación básica de utilidades, con la cual se obtiene el potencial básico de generación de utilidades de los activos de la empresa antes del efecto de los impuestos y el apalancamiento.
3. Rendimiento sobre los activos totales que mide el rendimiento sobre los activos totales después de intereses e impuestos.
4. Rendimiento sobre el capital contable común que, como su nombre lo indica, mide el rendimiento sobre el capital de los copropietarios.

De estos elementos, los más importantes relacionados con las operaciones a corto plazo son la liquidez, la actividad y la rentabilidad, ya que proporcionan la información crítica para la operación a corto plazo de la empresa. Las razones de endeudamiento son útiles cuando el analista está seguro de que la empresa ha enfrentado con éxito el corto plazo y para valorar el riesgo financiero del negocio.

Por otra parte, no existe un valor absolutamente cierto para ninguna razón. Cada industria tiene sus propias características que la diferencian de las otras e incluso, dentro de una misma industria puede existir alguna empresa que deba definir sus propias razones. Finalmente, el punto más importante a tener en cuenta, es que las razones deben ser aplicadas consistentemente a períodos similares para poder hacer comparaciones precisas.

Sobre las razones financieras se precisa Myers, Stewart C. y Brealey (1997) en el texto Fundamentos de Financiación Empresarial: “Los Ratios Financieros apenas proporcionan respuestas, pero ayudan a formularse las preguntas pertinentes”

Sin embargo, siempre que se realice el análisis de las razones financieras de cada empresa de una manera coherente y personalizada, estudiando detalladamente sus características propias y sin copiar modelos predeterminados instaurados por otras empresas o instituciones con las cuales no concuerda su funcionamiento o no lo conocen, pudieran obtenerse resultados promisorios de los índices de operatividad de la empresa en cuestión.

1.3.2. Análisis Comparativo (Método de Análisis Horizontal y Vertical):

El método de análisis horizontales un procedimiento que consiste en comparar Estados Financieros homogéneos en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informan los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos.

Por otro lado, el método de análisis vertical se emplea para analizar Estados Financieros como el Balance General y el Estado de Resultados. Consiste en determinar la composición porcentual de cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas Netas.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un sólo período, este procedimiento es dinámico al relacionar los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un período a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

1.4. Herramientas de la planeación financiera a corto plazo:

Las herramientas en que se basa la planeación financiera a corto plazo estarán dadas por la planeación del efectivo y de sus utilidades. Como se expuso en epígrafes anteriores la planeación financiera se basa en el análisis de los flujos financieros de una empresa, en hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento, y de sopesar los efectos de las diferentes alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va.

En el proceso de planeación financiera son tres los elementos claves:

1. La planeación del efectivo, que consiste en la elaboración de Presupuesto de Caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa puede estar expuesta al fracaso.
2. La planeación de utilidades, se obtiene por medio de los Estados Financieros Proformas, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los Presupuestos de Caja y los Estados Proforma son útiles no sólo para la planeación financiera interna, sino que además forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Teniendo en cuenta estos principios básicos, a continuación se expondrán un conjunto de herramientas que se emplean para elaborar pronósticos y metas económicas y financieras a alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, así como valorando no sólo el curso más probable de los eventos, sino las desviaciones de los resultados más probables, de modo que si los sucesos resultaran desfavorables, la entidad no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras.

1.4.1. Estados Financieros Proforma.

Los Estados Proforma son Estados Financieros Proyectados que permiten al administrador financiero analizar el efecto que diversas decisiones de política ejercen sobre la condición y el desempeño financiero futuro de la empresa. No son sólo útiles en el proceso interno de planeación financiera, sino que usualmente son requeridos por las partes interesadas, tales como prestamistas actuales y en perspectiva, ya que ponen a su disposición un estimado del Estado Financiero de la entidad en el año siguiente. Difieren del Presupuesto de Efectivo en que además de presentar los estimados de los requerimientos futuros de efectivo, revelan datos acerca de todos los renglones del activo, del pasivo y del capital contable, así como de las partidas del Estado de Resultados.

1.4.2. Estado de Resultado Proyectado.

Con el Estado de Resultado preparado se hace una proyección de los resultados que se obtendrán en un periodo determinado en el futuro. Igual que para el Presupuesto de Efectivo, el pronóstico de las ventas es la clave para programar los ingresos y estimar los costos de la actividad económica.

Cada componente del costo de ventas puede ser evaluado de manera que los pronósticos que se realicen sean los más acertados. Sin embargo, con frecuencia, se utilizan los valores del costo de venta, gastos de operación y gastos por intereses que corresponden a un determinado por ciento de las ventas. Los porcentajes que se utilizan generalmente corresponden al porcentaje de ventas que alcanzaron los renglones en el año anterior.

A continuación, se estiman los gastos de ventas generales y de administración, los cuales son bastante precisos ya que son presupuestados por anticipado y por lo general no son muy sensibles a los cambios en las ventas a corto plazo. Luego, se proyectan otros ingresos y gastos, así como gastos de intereses para obtener el ingreso neto antes de impuesto. Entonces se calculan los impuestos basados en la tasa fiscal aplicable y se restan para llegar al ingreso neto después de impuestos. Todas estas estimaciones se combinan finalmente en un Estado de Resultados.

Para determinar los requerimientos financieros externos, se usan dos métodos: el método del Balance General Proyectado o Proforma y el Método de Fórmula.

1.4.3. Balance General Proyectado.

Cualquier pronóstico acerca de los requerimientos financieros implica: determinar qué cantidad de dinero necesitará la empresa durante un período específico, qué cantidad de dinero generará la empresa internamente durante el mismo período y sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos. Se usan dos métodos para estimar los requerimientos externos: el Método del Balance General Proyectado o Proforma y el Método de Fórmula.

El Método del Balance General Proyectado proyecta los requerimientos de activos para el próximo período, posteriormente proyecta los pasivos y el capital contable que se generarán bajo operaciones normales y sustrae los pasivos y el capital proyectados de los activos que se requerirán, lo cual permite estimar los Fondos Externos Requeridos (FER), también llamados Fondos Adicionales Necesarios (FAN) que una empresa debe obtener externamente a través de la solicitud de préstamos o mediante la venta de nuevas acciones comunes o preferentes u otra fuente alternativa.

Este modelo tiene un algoritmo determinado que se explica a continuación:

Paso 1: Preparación del pronóstico del Estado de Resultado

El método al que se hace referencia se inicia con un pronóstico de ventas, a continuación, se pronóstica el Estado de Resultados para el año siguiente, lo cual permite obtener una estimación del monto de las Utilidades Retenidas que la compañía generará durante el año. Esto requerirá de la elaboración de diversos supuestos acerca de la razón de costos operativos, la tasa fiscal, los cargos por intereses y la razón de pago de dividendos.

El objetivo del análisis consiste en determinar la cantidad de ingresos que la compañía ganará y que posteriormente retendrá para reinvertirlos dentro el negocio durante el año pronosticado.

Paso 2: Preparación del pronóstico del Balance General

Si las ventas aumentan, entonces los activos también deberán crecer. Si se desea alcanzar el nivel de ventas más alto: se necesitará una mayor cantidad de efectivo para las transacciones. La existencia de ventas más altas conducirá a una mayor cuantía de las cuentas por cobrar, se tendrá que almacenar un inventario adicional y se deberán añadir nuevas plantas y equipos.

Si los activos aumentan, los pasivos y el capital contable también deberán incrementarse. Los activos adicionales deberán ser financiados de alguna manera. Los fondos espontáneamente generados, los cuales se generan automáticamente a través de transacciones rutinarias de negocios, serán proporcionados por las cuentas por pagar y los gastos acumulados.

Por ejemplo, si aumentan las ventas, también aumentarán las compras de materia prima y dichas compras conducirán a niveles más altos de cuentas por pagar y a un nivel más alto de operaciones que requerirán de una mayor mano de obra, mientras que la existencia de ventas más altas conducirá a un ingreso gravable más alto, por consiguiente, tanto los sueldos como los impuestos acumulados aumentarán de nivel. En general estas cuentas espontáneas de pasivo aumentarán a la misma tasa que las ventas.

Las Utilidades Retenidas también aumentarán. El nuevo nivel de estas será igual al nivel antiguo más la adición de las Utilidades Retenidas y las nuevas utilidades deberán calcularse volviendo a elaborar el Estado de Resultado, tal como en el primer paso.

En general, el nivel más alto de ventas deberá ser apoyado por niveles de activos más altos, algunos de los incrementos de activos pueden ser financiados por aumentos espontáneos en las Cuentas por Pagar y Gastos Acumulados y por Utilidades Retenidas. Cualquier déficit deberá ser

financiado por medio de fuentes externas, ya sea mediante la solicitud de préstamos o mediante la venta de nuevas acciones comunes u otra fuente.

Paso 3: Obtención de los fondos externos requeridos

La decisión de financiamiento se basa en varios factores, incluyendo el efecto de los préstamos a corto plazo sobre su razón circulante, las condiciones existentes en los mercados de deudas y fondos de capital contable además de las restricciones impuestas por los contratos de préstamos vigentes.

En este caso se determinará la diferencia entre el Activo Total Proyectado y el activo más el Capital que por lo general presenta un desbalance. Pueden darse dos situaciones:

Si Activos Totales > Pasivo Total y Capital = Necesidad de Fondo ($FER > 0$)

Si Activos Totales < Pasivo Total y Capital = Exceso de Fondos ($FER < 0$)

Paso 4: Efecto de la retroalimentación de financiamiento

Los fondos externos que se obtienen para liquidar los activos nuevos crean gastos adicionales que deben reflejarse en el Estado de Resultados y que disminuyen la adición inicialmente pronosticada a las Utilidades Retenidas. Para manejar el proceso de retroalimentación de financiamiento, primero se pronostica el gasto adicional de intereses y cualesquiera dividendos adicionales que se paguen como resultado de los financiamientos externos.

1.5. Presupuesto de Efectivo.

El presupuesto de efectivo, también conocido como flujo de caja proyectado, es el presupuesto que muestra el pronóstico de las futuras entradas y salidas de dinero (efectivo) de una empresa, para un período de tiempo determinado, constituye uno de los presupuestos más importantes en el proceso de planeación debido a que permite determinar si existe déficit o superávit en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico, muestra y prevé los flujos de efectivo de entrada, salida y saldos de efectivo de una empresa en un período de tiempo determinado, proporciona liquidez confiable e información futura del movimiento del efectivo en la empresa, indica el momento y aproximadamente en qué cuantía la entidad tendrá necesidad de efectivo a corto plazo y, consecuentemente, buscar su financiación o, si por el contrario, tendrá excedentes temporales ociosos que podrían ser invertidos y de esta manera poner a rendir el dinero, algo fundamental

para que la gerencia esté mejor preparada para controlar la situación futura de efectivo y tratar de garantizar la liquidez necesaria para la entidad.

Se llega a un Presupuesto de Caja mediante una proyección de los ingresos y desembolsos futuros de efectivo de la empresa sobre varios períodos. Este estado muestra la sincronización y monto de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante el período estudiado.

Los Presupuestos de Efectivo pueden prepararse para cualquier período. En el caso de las proyecciones a corto plazo, generalmente las empresas utilizan un presupuesto mensual de efectivo pronosticado a lo largo del año siguiente. Cuando los flujos de efectivo son extremadamente volátiles pero predecibles, puede resultar necesario formular los presupuestos a intervalos más cortos con el fin de determinar los requerimientos máximos de efectivo. De acuerdo con esta misma idea cuando los flujos de efectivo son relativamente estables, se puede justificar una presupuestación trimestral o incluso más espaciada. Por lo general, mientras más lejos esté en el futuro el periodo para el cual se trata de hacer el pronóstico, más incierto será.

Una vez concluidos los pronósticos de las ventas, el paso siguiente para la elaboración del Presupuesto de Efectivo es determinar los ingresos de efectivo que se obtienen de las mismas. En el caso de que las ventas se hagan al contado, el dinero se recibe al momento de la venta; si se han hecho a crédito, los ingresos se percibirán después, dependiendo de los términos de venta que la empresa emplee y de los patrones de cobro. Los ejemplos más usuales de entradas de efectivo son las ventas al contado, la cobranza de las ventas a crédito y otros ingresos de efectivo.

A continuación de los ingresos, se presenta el pronóstico de los desembolsos de efectivo. Este comprende todas aquellas erogaciones de efectivo que resultan del funcionamiento total de la empresa. Varias de estas salidas de efectivo dependen también de las ventas. El costo de ventas refleja en gran medida las compras de materias primas, los salarios y costo de producción para inventarios basados en las ventas esperadas. Los gastos de ventas que incluyen comisiones también suelen estar relacionados directamente con las ventas. Existen otros egresos que no fluctúan con las ventas como son: las compras en efectivo, la cancelación de cuentas por pagar, el pago de dividendos, los arrendamientos, los sueldos y los salarios, el pago de impuestos, la compra de activos fijos, el pago de intereses sobre los pasivos, el pago de préstamos y abonos a fondos de amortización y la readquisición o retiro de acciones.

Después que se han considerado todas las entradas y salidas previsibles de efectivo, se puede calcular el flujo neto de efectivo para cada mes, deduciendo los desembolsos de las entradas obtenidas. Posteriormente, este resultado (el flujo neto de efectivo) se agrega al efectivo inicial del período considerado y se obtiene el saldo final de efectivo para cada subperíodo. El saldo requerido o saldo fijado como meta es el saldo de efectivo que una empresa debe mantener disponible con la finalidad de realizar operaciones de negocios en el corto plazo. Este dato puede calcularse a través de varios métodos como son: modelos matemáticos como el de William Baumol y el de Miller Orr, el método del ciclo de caja promedio o el estudio del comportamiento de caja histórico.

Al restar el saldo meta del saldo final de efectivo, se puede obtener un superávit de efectivo (si el resultado es positivo) o un déficit de efectivo (si el resultado es negativo).

El financiamiento sólo se requerirá si el saldo final de caja es menor que el saldo mínimo de efectivo, por lo que la empresa tendrá que recurrir a algún medio para enfrentar este déficit. Si, por el contrario, el saldo final en caja es mayor que el saldo mínimo en operaciones, entonces se está en presencia de un saldo de efectivo excedente que podrá emplearse en inversiones temporales. Por último, cualquier déficit o superávit debe sumarse o restarse al saldo final de caja para obtener un saldo final en caja con los ajustes correspondientes.

La utilidad más significativa del Presupuesto de Efectivo es que indica si se espera una escasez o exceso de efectivo en cada uno de los meses cubiertos por el pronóstico. Si la empresa espera obtener un excedente de caja, puede reducir los préstamos, programar inversiones a corto plazo o usar este en alguna otra parte del negocio; en tanto si la empresa espera obtener un déficit de caja, debe planear la forma de obtener financiamiento a corto plazo.

El Presupuesto de Efectivo es útil sólo en la medida en que sean correctas las proyecciones que se emplearon en su preparación. Mientras mayor sea la posible dispersión de los resultados reales respecto de los estimados, mayor deberá ser la tolerancia que debe concederse para los cambios inesperados de los flujos de efectivo. Una empresa cuyos flujos de efectivo estén sujetos a mucha incertidumbre debe contar con varias alternativas para los periodos en que el flujo de efectivo sea adverso: ya sea con un colchón de reserva, con la posibilidad de obtener préstamos rápidos o con ambas estrategias.

Para reducir la incertidumbre en el Presupuesto de Caja, además de tener mucho cuidado a la hora de hacer las estimaciones necesarias, se puede también preparar varios presupuestos alternativos: uno basado en pronósticos optimistas, otro en pronósticos pesimistas y un tercero basado en los pronósticos más probables. De esta forma el administrador financiero podrá tomar decisiones financieras a corto plazo más inteligentes, ya que tendrá una idea acerca de la peligrosidad de las alternativas.

1.6. El Método de Fórmula para el pronóstico de los Fondos Externos Requeridos.

Aunque la mayoría de los pronósticos de requerimientos de capital de las empresas se elabora mediante la construcción de Estados de Resultados y Balances Generales Proforma, la siguiente fórmula se utiliza algunas veces para pronosticar los requerimientos financieros:

Fondos externos requeridos (FER)	=	Incremento Requerido en activos (A*/S₀)ΔS	-	Incremento espontáneo en pasivos (L*/S₀)ΔS	-	Incremento en utilidades retenidas MS₁ (1-d)
---	----------	--	----------	---	----------	---

Donde:

A*- Activos que deben incrementarse si las ventas aumentan.

L*- Pasivos que aumentan espontáneamente como un porcentaje de las mismas.

ΔS - Variación de las ventas = S₁ – S₀.

S₀- Ventas año base.

S₁- Ventas totales proyectadas para el año siguiente.

M- Margen de Utilidad sobre ventas.

d- Razón de distribución de dividendos.

Supuestos del método.

1. Cada partida de activo debe aumentar en proporción directa a los incrementos en venta.
2. Las cuentas de pasivos designadas crecen a la misma tasa que las ventas.

3. El margen de utilidad se mantiene constante.

Estos supuestos no siempre se mantienen, por lo tanto, la fórmula se usa para obtener principalmente un pronóstico aproximado y sencillo de los requerimientos financieros y como un complemento para el Método del Balance General Proyectado.

A raíz del estudio bibliográfico llevado a cabo se ha podido deducir que la planeación financiera a corto plazo, como punto culminante del proceso de planeación, representa una de las responsabilidades a la cual debe dedicarle mayor atención un administrador financiero, esto en razón de que para la empresa es vital disponer de información oportuna acerca del posible comportamiento de sus flujos de efectivo y con base en dicha información, ejercer una gestión óptima de la liquidez y evitar problemas serios por falta de ella.



Capítulo 2

CAPÍTULO II: EL ENTORNO EMPRESARIAL DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE FÁBRICA “HELADOS SIBONEY” DE SANTIAGO DE CUBA.

2.1. Caracterización de la entidad.

La fábrica “Helados Siboney” fue creada en el año 1957, antes del triunfo de la Revolución tenía el nombre de Guarina, y en el año 1960 le pusieron el nombre de “Helados Siboney”, la misma cuenta con una extensión territorial de 3500 m². Se encuentra ubicada en Avenida de Céspedes # 7 % Independencia y Carretera Central, Reparto Sueño, Santiago de Cuba, cuya sede central es la Empresa de Productos Lácteos localizada en la Avenida Victoriano Garzón.

Esta fábrica es una entidad productora y comercializadora creada mediante la Resolución No. 41/2007 por el entonces Ministro de la Industria Alimentaria, la cual surte efecto a partir del día 26 de febrero del 2007. Por la Resolución No 65, de fecha 15 de septiembre del 2016, emitida por el Director General de Productos Lácteos de Santiago de Cuba, promueve al cargo de director del establecimiento a Manuel Joaquín Matamoros Herrera con todas las facultades inherentes para el cargo que desempeña.

De esta forma la visión que posee la fábrica es modernizar el equipamiento tecnológico de forma tal que se reduzca el tiempo de producción y se eleve la calidad y cantidad de los helados, además se proponen reducir los gastos y tener una mayor eficiencia para garantizar productos de alta calidad y ser un centro eficiente.

La actividad que desempeña la Fábrica de Helados Siboney es de gran importancia socioeconómica para el territorio en la cual está ubicada porque crea un personal capacitado, calificado y comprometido con su trabajo capaz de enfrentar cualquier problema, con el único fin de lograr profesionalidad y prestar el mejor servicio, además permite un crecimiento anual de los ingresos por concepto de producción y comercialización de helados.

La Fábrica de Helados Siboney es una Unidad Económica que desarrolla sus actividades con arreglo a un plan y sobre la base de cálculo económico y dispone de autonomía operativa y de responsabilidad jurídica, funciona bajo la orientación y supervisión administrativa Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA) del Ministerio de la Industria Alimenticia.

La misma está clasificada como una entidad abierta por contar con varios establecimientos fuera de La Unidad Central, quedando compuesta en sus actividades productivas y de servicios.

La UEB está clasificada por su estructura en la Categoría II atendiendo al volumen de su producción y la complejidad de sus producciones.

La estructura funcional de la UEB expresa la posición de cada puesto dentro de la organización, como se agrupan estos en unidades organizativas y como fluye entre estas la autoridad formal. Este tipo de estructura resultan las más usadas en el sistema internacional.

Las empresas usan este tipo de estructura, y esta entidad no es la excepción. Con la actual estructura se evita lo que es conocido como “Operaciones Ilícitas” ya que está estructurada de forma que ningún departamento controle todos los registros contables relativos a sus propias operaciones, garantiza que ninguna persona controle todas las fases de una transacción.

2.2. Estructura Organizacional.

La fábrica cuenta con un personal calificado (entre especialistas, técnicos y operarios), distribuido por los diferentes departamentos que posee, los cuales son, el Departamento Económico, el Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Abastecimiento y Servicios, el Departamento de Venta y Distribución y el Departamento de Mantenimiento (Anexo I). La empresa cuenta con una Plantilla Aprobada, como muestra la tabla 2.1, estructurada de la siguiente forma:

Tabla 2.1. Plantilla Aprobada de la Fábrica UM: U

Trabajadores	Plantilla			Integ. Política	
	Aprobada	Cubierta			
		Total	Mujeres	PCC	UJC
Dirigentes	4	4	0	3	
Técnicos	39	39	32	2	
Administrativos	0	0	0	0	0
Obreros	173	173	44	11	5
Servicios	10	10	3	6	1
TOTAL	226	226	79	22	6

Fuente: Tomado de los archivos del Departamento de Recursos Humanos.

2.2.1. Diagnóstico estratégico.

Objeto Social: La actividad fundamental de dicha entidad es la producción y comercialización de helados de diferentes sabores y surtidos, en tal sentido su misión es satisfacer las necesidades de la población en cuanto a la calidad y la variedad de los helados elaborados y ofertados.

Misión: Tiene como misión satisfacer necesidades de la población con gran variedad y calidad de los helados elaborados y distribuidos por la fábrica, además de satisfacer demandas siempre crecientes de gran variedad de sabores y surtidos de helados para el mercado en divisas.

Visión: Es la modernización del equipamiento tecnológico, la reducción de gastos y tener mayor eficiencia para garantizar una estructura organizativa más racional y productos de alta calidad que nos permita cumplir con los aportes previstos y ser una empresa de eficiencia socialista.

Valores compartidos para el cumplimiento de la misión.

- 1) Profesionalidad: Orientación favorable al desempeño profesional mostrada a través de una actuación tecnológica basada en un saber técnico, desarrollo de habilidades y procedimientos que faciliten su desempeño. Sus variables son:
 - Actuación constante.
 - Ejecución de acciones.
 - Colaboración de los equipos de trabajo.
 - Introducción de nuevos conocimientos, aplicación de otras experiencias.
- 2) Calidad: Mejora continua del desempeño y de la eficiencia global de la organización.
- 3) Sentido de pertenencia: Principios que define nexos cada vez más estrecha y profunda entre el trabajador y la organización que indica un alto compromiso durante el desarrollo del trabajo para resolver los problemas que se puedan presentar, contribuyendo al mejoramiento individual y colectivo.

Motivación:

Actuación consciente del individuo caracterizado por la satisfacción de necesidades, las que pueden ser de superación, laboral, económica y social. Ellos pueden estar expresados en la búsqueda de su mejoramiento en el desempeño laboral continuo y estable.

Sus indicadores son:

- Interés por el cambio.
- Participación en las transformaciones de su organización.
- Solución a las situaciones complejas.

- Responsabilidad: Es el cumplimiento consciente de los deberes y derechos con la organización y de funciones en el puesto que desempeña.

2.3. Análisis del Entorno.

El análisis externo de la empresa abarca el estudio del entorno, entendiéndose así, el medio donde se desarrolla la actividad de la empresa el cual está integrado por variables no controlables, es decir, variables sobre las cuales la empresa no puede ejercer ningún tipo de influencia, solo debe saber cómo tiene que reaccionar ante cualquier circunstancia de forma tal que pueda aprovecharla o eludirlas según convenga.

Fuerzas Económicas:

Para cualquier empresa es vital el conocimiento del ambiente económico en que se desenvuelve para poder trazar las políticas económicas que le permitan mantenerse en posición competitiva. En la actualidad algunos de los factores económicos a tener en cuenta son:

- El recrudecimiento del bloqueo económico, el cual obstaculiza la compra, en el mercado mundial, la tecnología de punta y calidad superior (tinta, pegamento, papel, PC, etc.) Además, se ha visto afectado el sector turístico, lo que trae como consecuencia que las cadenas hoteleras reduzcan las solicitudes de determinados productos y por ende se produzca una disminución del poder adquisitivo de la Empresa de Productos Lácteos Santiago.
- La doble circulación de monedas: otro factor que afecta el nivel de ingresos debido a que hay entidades que pudieran demandar las producciones que se comercializan, pero la falta de moneda libremente convertible se lo impide.

Fuerzas Tecnológicas.

La tecnología significa, en sentido amplio, el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción y los servicios, es un factor estratégico clave para las empresas por la repercusión que tiene sobre la actividad económica en general.

La entidad cuenta con muchos equipos de última generación, comprados a terceros países, pero es necesario explicar que estos equipos no llegan a todos los establecimientos de la entidad. Existe una diferencia tecnológica abismal entre la dirección y el resto de los establecimientos.

La transportación (tanto de personal como de las producciones) es un punto débil dentro de la entidad y sin poder de solución dentro de la misma. Se transporta al personal en los mismos carros que deben transportar las mercancías.

Fuerzas Político-Legales.

La empresa es de gran importancia en el entorno donde se desarrolla. Las decisiones que tome la dirección del gobierno y poder legislativo tendrán gran impacto en la entidad. Además, la estabilidad del gobierno permite que los negocios sean más confiables y seguros, contando con una atención exclusiva hacia los clientes, donde se analizan y atienden sus niveles de satisfacción, inconformidades y sugerencias.

Fuerzas socio-culturales.

Es imprescindible conocer adecuadamente el entorno socio-cultural donde interactúa. Actualmente, con La Batalla Económica que viene librando nuestro país, se están desarrollando un conjunto de nuevos e importantes programas que ya alcanzan notables resultados para un desarrollo cualitativamente superior de nuestra sociedad.

2.4. Micro entorno.

Principales Competidores.

Cuando se habla de la competencia se tiene que decir que La Fábrica de Helados Siboney (única de su tipo en la provincia, según está establecido por la Unión) es la única que puede mover y comercializar, directamente a la población, sus productos en la provincia. Antiguamente, las empresas de mayor capacidad productivas podían dominar el mercado que pudieran en otra provincia. Hoy, por decreto de la Unión, los productos de otra provincia sólo se comercializan entre las direcciones de las empresas correspondientes y estas serán las encargadas de distribuir las mismas. Si una provincia no tiene potencial en la producción de un producto que es necesario en el mercado y este, se produce en otra empresa, pues indudablemente, de allí saldrán e invadirán ese mercado. Por tanto, existe una competencia controlada por la Empresa, lo que evita el desplazamiento de algunas de estas en el mercado.

El gobierno, en aras de lograr la correcta utilización y distribución de los recursos necesarios a la población, se ocupa de regular este proceso a través de resoluciones y decretos ley. Estos suelen significar cambios, radicales o no, para la UEB.

2.4.1. Principales Suministradores.

Está compuesto por varias empresas o/e individuos que proporcionan los recursos necesitados por la UEB para producir, ellos son de vital importancia para el buen funcionamiento y el éxito de una organización.

- Empresa Pecuaria: Esta es la empresa encargada de suministrar la mayor parte de la leche consumida por la empresa.
- Poligráfico: Todas las etiquetas usadas en los distintos productos, tipos de productos, los cuadernos, las planillas, facturas, etc., son suministradas por esta entidad.
- Gases Industriales: Son los encargados de proveer a la entidad de todos los gases que intervienen en el proceso de producción y mantenimiento.
- Salinera Guantánamo: El abastecimiento del cloruro de sodio, debe de asegurarse por esta institución. De no ser así, sería imposible la continuidad de todo el proceso productivo.
- Aseguradora Láctea: Provee toda la materia prima para la producción.
- Tecno azúcar: Provee la azúcar.
- Frigorífico: Es donde guardan mercancías que necesitan refrigeración.
- Revolución de Octubre: Provee el amoníaco.
- EMI. Che Guevara: Encargada de realizar los envases.
- Acueducto: Encargado de proveerles el agua.
- Empresa Eléctrica: Encargado de proveerles la electricidad necesaria.
- ETECSA: Encargados de la telefonía.

Clientes:

Los clientes son el público objetivo al que van dirigidos los productos y/o servicios. Los clientes de la empresa Gráfica son muchos y variados, de estos, podemos destacar:

En CUP:

- Comercio y Gastronomía

- MINCIN
- Alimentaria
- FAR
- OACE. Organismo de Administración Central del Estado
- MININT
- Tiendas
- Salud
- Educación

En MLC:

- Sector Turismo
- Cubanacán
- Horizontes
- Isla Azul
- Gran Caribe
- Gaviota

Factores internos

Fortalezas:

1. Es la única empresa de su tipo en la provincia.
2. Especialización en la producción de helados.
3. Cuenta con tecnología de punta.
4. Cuenta con gestión de marketing.
5. Personal técnico y profesional calificado.
6. Apertura de nuevos servicios.

Debilidades:

1. Costos elevados.
2. Insuficiente prestación de servicios.
3. Falta de organización en la gestión de la UEB.
4. Insuficiente gestión de mercado.
5. Regular calidad de productos y servicios de la UEB.
6. No está en perfeccionamiento empresarial.

Factores externos

Amenazas:

1. Crisis económica mundial.
2. Hostil bloqueo económico impuesto por EEUU a nuestro país.
3. Falta de financiamiento para la adquisición de materia prima y materiales.
4. Falta de financiamiento para sustituir el equipamiento de transporte obsoleto.
5. Ocurrencia de fenómenos naturales y climatológicos.
6. Falta de financiamiento para la adquisición de materiales que den respuesta a programas de mantenimiento.

Oportunidades:

1. Ubicación geográfica.
2. Demanda de nuevos servicios por parte de los clientes.
3. Desarrollo del turismo.
4. Alta demanda de productos lácteos.

Principales Productos

- Chocolatín.
- Helado Crema.

- Helado Especial Crema.
- Hielo.
- Helado Leche.
- Helado Sorbete.
- Refresco Inst. Polvo.
- Mescla para batidos.
- Otras mezclas.
- Yogurt de Soya.

2.5. Evaluación de los Principales Indicadores Económicos al cierre del año 2018.

Tabla 2.2. Principales indicadores económicos al cierre del año 2018.

Indicadores	UM	2017	2018			%
		Real	Plan	Real	% Cumpl.	R18/R17
Valor de la Producción Mercantil	MP	762.3	6246,4	7898,5	126.08	1036.14
Ventas Netas	MP	750.1	7251.7	7773,2	107.19	1036.28
Utilidad del período	MP	217.54	2082.4	844,18	40.53	388.05
Promedio de Trabajadores	UNO	245	239	239	100	97.55
Salario Medio Mensual	MP	279.3	496	502,4	101.29	179.87
Valor Agregado Bruto	MP	922.8	9123.45	9789,8	107.30	1060.87
Gasto Salario x peso VAB	Pesos	0.533	0.0648	0,0651	100.46	12.21
Costo x pesos de ventas netas	Pesos	0.840	0.771	0,7789	101.02	92.72
Costo por peso de Producción Mercantil	Pesos	0.546	0,8273	0,784	94.76	143.58

Fuente: Tomado de los archivos del Departamento Económico.

Como se evidencia en la tabla 2.2., la UEB cerró el ejercicio económico del año 2018 con incumplimientos en algunos indicadores económicos y objetivos propuestos en el período analizado.

Los niveles de producción y ventas se cumplieron en un 1036%, de un plan de 6246,4MP se alcanzaron valores de 7773,2 MP, dado por la puesta en marcha fuera de fecha de la nueva inversión de la planta de helados y Yogurt de Soya.

Valor Agregado Bruto al sobre cumplirse las ventas planificadas para el año 2018, como era de esperarse se cumple en 9789,8 MP, con relación al año 2017 creció en un valor de 8267.0 MP.

Valor de la Producción Mercantil aumentó favorablemente en 7898,5 MP, debido a las producciones generadas por las nuevas inversiones en la fábrica.

El Gasto de Salario*Peso Valor Agregado se sobre cumple en un 0.46% dado por los contratos extras que se tuvieron que realizar para terminar las nuevas inversiones realizadas, la planta de yogur de soya y la reparación de la Fábrica de Helados Siboney.

Salario Medio Mensual aumentó en \$502,4 o sea un 101.29% ocasionado por el sobre cumplimiento del valor agregado bruto, siendo este el principal indicador que influye en su resultado.

La utilidad para el año 2018 no se cumple con lo que se planificó por los elementos dados fundamentalmente la puesta en marcha tardía de la nueva planta de yogur de soya y el periodo de reparación de la Fábrica de Helados Siboney además de otros beneficios y mantenimiento que se le está dando a dicha fábrica y planta, lo cual influye en la disminución de la utilidad en un 59.47% lo que implica una diferencia de 1238.22 MP con respecto a lo que se planificó.

Todo lo planteado ha incidido en el deterioro de muchos de los indicadores en el plan del 2018, no obstante, la UEB obtuvo utilidad no en la medida en que fue planificada, pero se alcanzó un 40.53%.

La eficiencia en los resultados de la empresa en gran medida se debe también que se llevaron a cabo estrategias para una organización productiva y constante, un mayor control en la gestión productiva, un mercado que se mantuvo constante en el año, en las obras se controlaron los gastos, en gran medida de los servicios comprados.

Indicadores de Ingresos y Gastos.

Tabla 2.3. Indicadores de Ingresos y Gastos.

INDICADORES	UM	PLAN	REAL	%
Ingresos Totales	MP	7795,7	8097,2	104
Gastos Totales	MP	7051,5	7252,8	103
Relación Gastos – Ingresos	Pesos	0.90	0.89	98.8

Fuente: Tomado de los archivos del Departamento Económico.

Los ingresos para el año 2018 como se ilustra en la tabla 2.3 se sobre cumplen en un 104 % que representan 301.5 MP por encima de lo planificado, dado en lo fundamental por el crecimiento de las ventas y los gastos se cumplieron a un 103% que representa 201.3 MP debido en lo fundamental a la puesta en marcha de las nuevas inversiones y los mantenimientos y reparaciones capital realizadas, por lo que la proporción de gastos por peso de ingreso se cumplió al 98.8% debido a que el crecimiento de los ingresos superaron el incremento de los gastos.

2.6. Diagnóstico de la situación financiera a corto plazo de la UEB Santiago de Cuba como etapa preliminar del proceso de planificación.

A continuación, se realiza un análisis financiero de la gestión de la entidad a partir del estudio de sus Estados Financieros y la aplicación de algunas herramientas de análisis, lo cual permitirá conocer como ha sido su desempeño pasado y presente, para finalmente, predecir cuál será su desarrollo futuro en el corto plazo.

Para el cálculo y análisis de las razones financieras (Anexo IV), conjuntamente con el Análisis Comparativo del Balance General (Anexo II) y del Estado de Resultado (Anexo III), la clasificación utilizada es la que se refirió en el Capítulo I del trabajo.

En los años 2017 y 2018 la UEB desarrolló sus operaciones con el siguiente Capital de Trabajo, como se expone en la tabla 2.3:

Tabla 2.3. Análisis del Capital de Trabajo UM: Pesos

Partidas	Año 2017	Año 2018	Variación	%
Activo Circulante (AC)	2.361.795,73	2.371.781,11	9.985,38	100.42
Pasivo Circulante (PC)	207.687,82	946.173,77	738.485,95	455.57
Capital Neto de Trabajo (AC-PC)	2.154.107,91	1.425.607,34	-728.500,57	66.18

Un aspecto muy importante en la gestión financiera de las empresas es el análisis del Capital de Trabajo y determinar la política fundamental a seguir partiendo de la interpretación de los resultados de este indicador.

En ambos períodos la entidad operó con Capital de Trabajo positivo, es decir, que cuenta con la disponibilidad de recursos para ejecutar las operaciones corrientes y la capacidad para enfrentar sus deudas en el corto plazo, mostrando niveles aceptables. Los Activos Circulantes aumentaron en un 100.42 % mientras que los Pasivos Circulantes lo hicieron en un 455.7 %, lo que muestra que se acudió a mayores niveles de financiamiento por terceros. El análisis comparativo de las cuentas que conforman el Estado de Situación de los 2 años, así como el análisis estructural del Activo y Pasivo Circulante, sirven de apoyo para analizar las variaciones de estas partidas.

El decrecimiento en un 66.18% del Capital de Trabajo y el incremento de los Pasivos Circulantes en gran medida puede ser perjudicial pues tiende a disminuir sus niveles de liquidez, o sea, que asume un mayor riesgo a la hora de hacerle frente a sus deudas en el corto plazo. La política de capital de trabajo que sigue la empresa desde el punto de vista de inversión en activos circulante, puede denotarse como relajada tendiendo a ser además una política liberal de crédito. El seguimiento de esta política por parte de la empresa, le permite a la misma mantener una situación de equilibrio financiero positivo donde el capital de trabajo presenta resultados de **\$1.425.607,34** que representa una disminución del 66 % por tanto la entidad muestra índices de solvencia adecuados que le permiten tener una estabilidad económica positiva.

Con el objetivo de conocer la disponibilidad de la UEB Fábrica de Helados de Santiago de Cuba, para cubrir sus compromisos en el corto plazo en los años 2017 y 2018, se efectuó el cálculo de las razones financieras que a continuación se analizarán. Para valorar los resultados obtenidos se utilizó como base comparativa el valor de estos índices que aparecen en la literatura, y en otros, los establecidos por resoluciones del país.

Tabla 2.3.1. Razones de Liquidez

Razones	UM	2017	2018
Liquidez general	Pesos	11,37	2,51
Liquidez Inmediata	Pesos	7,48	1,66
Razón de Efectivo	Pesos	2,31	0,24

En la tabla 2.3.1. se muestra el primer índice conocido como Liquidez General, permite examinar la posibilidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo contando con sus activos más líquidos. El valor de este índice debe ser mayor que 1, para considerar que se encuentran en equilibrio financiero, entonces el Activo Circulante cubre al Pasivo Circulante y por ende la entidad no corre el riesgo de insolvencia o suspensión temporal de pagos. En los años estudiados la Liquidez General es superior a 1.5.

Como se puede observar al determinar la Liquidez General en el año 2017, los Activos Circulantes son capaces de cubrir 11.37 veces al Pasivo Circulante, es decir, por cada peso de deuda a corto plazo la entidad cuenta con \$11.37 para pagar dicha deuda, mientras que en el 2018 cada peso de Pasivo Circulante estuvo respaldado por \$2.51 de Activo Circulante, mostrando así que la entidad no corre riesgo de insolvencia, a pesar de que este indicador ha disminuido de un año con respecto al otro.

Esta disminución estuvo dada fundamentalmente por un aumento considerable del Pasivo Circulante en un 455.7%, marcado fundamentalmente por las cuentas por pagar a corto plazo, retenciones por pagar, Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista.

La Razón de Efectivo muestra un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en Caja y Bancos (disposición inmediata) frente a las deudas de vencimiento a corto plazo (1 año máximo) ($\text{Razón de Efectivo} = (\text{Caja} + \text{Bancos}) / \text{Pasivo Corriente}$). En el 2017 por cada peso de pasivo circulante la entidad contó con \$2.31 de efectivo sosteniendo una fuerte posición, no así en el 2018 pues solo tuvo \$0.24 lo cual refleja una gran caída en ese sentido.

La Razón Rápida o Prueba del Ácido excluye del Activo Circulante los inventarios que por lo general son los menos líquidos, de manera que constituye una prueba estricta de la capacidad de pago a corto plazo de una compañía. Para el año 2017 el valor de este índice fue de \$7.48 y de \$1.66 para el 2018, o sea que en ambos años la UEB contó con la cantidad suficiente de sus activos más líquidos para enfrentar a los acreedores en el corto plazo, aunque sucede algo similar a la liquidez general.

Tabla 2.3.2. Razones de Actividad

Razones	UM	2017	2018
Rotación de Activo Total	Veces	0,16	1,50
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	0,70	5,80
Ciclo de Cobro	Días	514	62
Rotación de los Inventarios	Veces	0,85	8,83
Ciclo de Inventario	Días	422	41
Rotación de las Cuentas por Pagar	Veces	11,35	5,10
Ciclo de Pago	Días	32	71

Las Razones de Actividad como se expone en la tabla 2.3.2 constituyen la vía más eficiente para determinar la liquidez del Inventario, las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar. Estos ratios ofrecen una buena pista de cuán eficiente es la organización al administrar sus Activos Corrientes.

El nivel de rotación de los activos para el año 2018 se incrementó representando este un nivel de venta de 1.50 pesos por cada peso invertido en los activos de la empresa. Esto demuestra que la entidad ha incrementado su nivel de eficiencia al emplear sus activos para generar pesos de ventas con respecto al 2017, pues es apreciable que estas últimas crecieron en un 110%.

Al analizar el Ciclo de Cobro se observa que, en el año 2017, las cuentas por cobrar rotaron cada 514 días, es decir, unas 0.70 veces al año, mientras que en el 2018 lo hicieron cada 62 días para 5.80 veces al año. Hay un aumento en la rotación de las cuentas por cobrar lo que es favorable para la UEB ya que disminuye el ciclo de cobro. Las estrategias de cobro de la empresa han sido las adecuadas para eliminar las cuentas envejecidas, y lograr que los clientes paguen sus deudas en el menor tiempo posible.

La rotación de las cuentas por pagar en el 2017 fue de 0.85 veces por lo que el Ciclo de Pago fue de 32 día, sin embargo, en el 2018 estas rotaron 5.10 veces para un ciclo de 71 días. Esto responde al objetivo de mantener el prestigio comercial alcanzado hasta la fecha frente a los suministradores de no presentar morosidad en los pagos, viéndose beneficiada con condiciones favorables de compras.

El análisis del ciclo de inventario pone de manifiesto que en el año 2017 este rotó cada 422 días para unas 0.85 veces al año y en el 2018 la rotación fue cada 41 días para unas 8.83 veces al año,

lo que demuestra que la entidad ha manejado eficientemente las operaciones con sus inventarios propiciando que el mismo se convierta más rápido en efectivo provocando a su vez el aumento de los activos líquidos de la UEB y con ello el aumento de su capacidad de pago.

Tabla 2.3.3. Razones de endeudamiento.

Razones	UM	2017	2018
Endeudamiento a Corto Plazo	%	4,36	18,21
Endeudamiento Total	%	5	19

El análisis de la deuda, como se muestra en la tabla 2.3.3 permite conocer en qué proporción los activos totales son financiados por los acreedores de la empresa. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la UEB con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.

Para el año 2017 los activos totales de la organización están soportados en un 5% por los acreedores de esta. Sin embargo, en el 2018 la entidad es capaz de financiarlos con el 81% de recursos propios y solo el 19% de sus activos fue financiado por terceros, lo que indica un aumento de un año a otro, marcado fundamentalmente por el incremento de los pasivos totales en **\$738.485,95**.

Por otro lado, a corto plazo se puede afirmar que para el año 2018 los activos circulantes fueron financiados en un 18.21% por los pasivos circulantes, aunque en el 2017 solo fue de un 4.36% lo que indica un pequeño retroceso en este sentido, no obstante, la entidad es capaz de financiar mayoritariamente sus activos más líquidos con recursos propios.

Tabla 2.3.4. Razones de Rentabilidad

Razones	UM	2017	2018
Rentabilidad Económica	Pesos	0,05	0,16
Rentabilidad Financiera	Pesos	0,16	0,20
Margen de Utilidad / Ventas	Pesos	0,29	0,11

Las utilidades generadas por la UEB demuestran que la misma presenta una política factible en cuanto a generación de ingresos y la disminución de los costos y los gastos, pues es apreciable que las ventas experimentaron un crecimiento y las utilidades decreció en 18%, teniendo en cuenta que en el 2018 los costos y los gastos se sobre cumplieron por la puesta en marcha de la nueva inversión. Para los 2 períodos estudiados se aprecia que los ingresos por ventas generaron el 29% y un 11% de las utilidades respectivamente, es decir, por cada peso de venta la entidad obtuvo \$0.29 y \$0.11 respectivamente de utilidades.

La Rentabilidad Económica fue en ascenso de un período a otro, en el 2017 los activos totales generaron solo el 5% de las utilidades, y en el 2018 el 16%, o sea que por cada peso invertido en activos se obtuvieron \$0.05 y \$0.16 de utilidad respectivamente lo que demuestra un gran avance de un período con respecto a otro, pues es evidente que en el 2018 hubo una mayor eficiencia en la utilización de los activos para generar utilidades, a pesar de que estos sufrieron un aumento de un 8.95%. También el análisis de la Rentabilidad Financiera muestra cierto nivel de ascenso, pues en el 2018 por cada peso de Capital se generaron \$0.20 de utilidad y en el 2017 solo \$0.16, mostrando un mejor manejo de su patrimonio de un año a otro.

2.7. Análisis del Cuadrante de Navegación.

Después de aplicar las técnicas desarrolladas en este capítulo para el diagnóstico de la situación financiera de la empresa es necesario determinar en qué posición se localiza la misma, motivo por el cual se utilizará la técnica del cuadrante de navegación.

El autor González Jordán (2000) en la obra Las bases de las finanzas empresariales señala: “...por posición económica se entiende la capacidad de generar beneficios, utilidades y rentabilidad, de ahí que se identifica como el motor de la empresa, la posición financiera se identifica con la capacidad de afrontar y atender al conjunto de pasivos y obligaciones financieras a cualquier plazo...”

Esta técnica toma sólo dos ejes matemáticos, el eje de las (X) y el eje de las (Y), los que se relacionan con las dos posiciones generales en la toma de decisiones: la posición económica y la posición financiera. La primera va a tomar el eje de las Y en busca de ascenso o retroceso, y la segunda el eje de las X, en busca de nivelación y estabilidad, para evaluar se tomó en consideración el valor obtenido en el cálculo de algunas de las razones financieras y que fueron analizadas en el epígrafe anterior.

Tabla 2.3.5. Indicadores de Posición Financiera y Económica.

Razones	UM	2017	2018
Liquidez	Pesos	11,37	2,51
Prueba Ácida	Pesos	7,48	1,66
Margen Neto	%	0,16	0,20
Rentabilidad Económica	%	0,05	0,16

La utilización y aplicación de esta técnica en la entidad arroja que la misma se encuentra en el Cuadrante I, donde es rentable y solvente, se encuentra en una situación de consolidación o desarrollo. La empresa posee niveles de rentabilidad y de liquidez que están dentro del rango razonable lo que le permite mantenerse con una estabilidad económica favorable, es apreciable que aunque las ventas generaron los mismos niveles de utilidad en ambos años, teniendo en cuenta que no se cumplieron los planes de producción y venta por las razones anteriormente analizadas, por lo que no fue posible crecer en este sentido, los niveles de rentabilidad económica para el 2017 y el 2018 fueron del 5 % y 16% respectivamente, para un crecimiento de un 316%, resultado que pone de manifiesto la alta eficiencia con la que la entidad ha utilizado sus activos para generar utilidades.

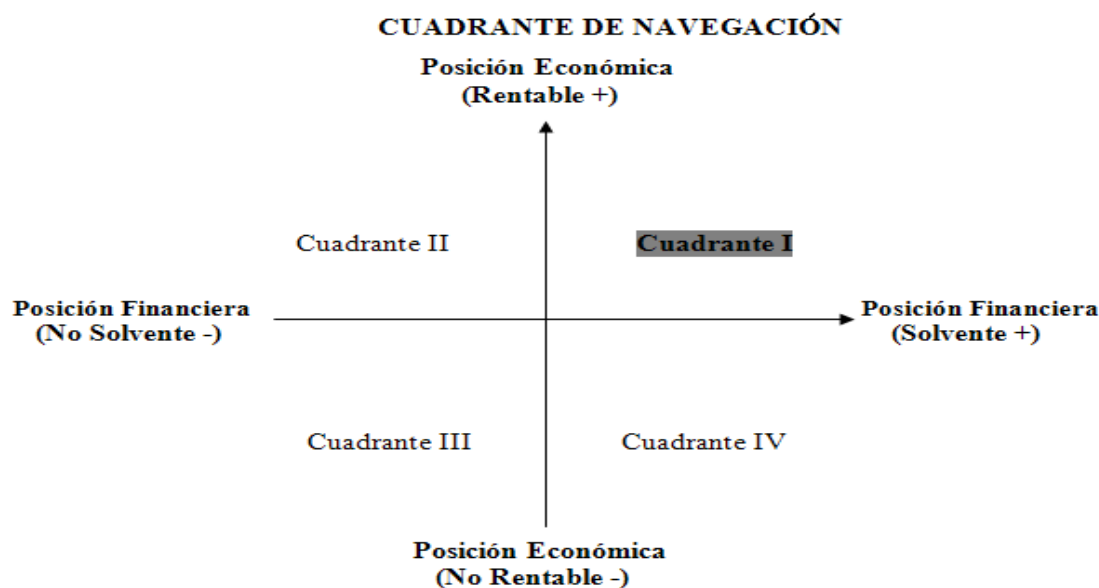


Figura 2. Posición en el Cuadrante de Navegación.

Fuente: González, B. (2000) "Las bases de las finanzas empresariales". Editora Gestión, España.

2.8. Consideraciones sobre la planeación financiera a corto plazo en la UEB.

Como parte de la investigación y reafirmando el problema de investigación enunciado en la introducción del trabajo, se realizaron entrevistas a especialistas del Departamento Económico y de la dirección de la UEB, detectándose la existencia de una serie de limitaciones relacionadas con la aplicación de las técnicas de planeación financiera a corto plazo en la entidad, a pesar de que la Dirección Económica de esta organización reconoce la importancia y utilidad práctica del empleo de las mismas.

En la entidad se presentan mensualmente los estados financieros siguientes:

- Estado de Situación.
- Estado de Resultados.
- Estado de Ingresos y Gastos Global.
- Estado de las Cuentas por Cobrar y Pagar
- Estado de los Faltantes y Sobrantes.
- Estado de Control de los Gastos y Costos Acumulados.

A través de la técnica y comprobación del muestreo se confirmó que la entidad objeto de investigación a pesar de realizar los cierres mensuales a través de los estados financieros, presentan limitaciones en el mismo. Limitaciones tales como:

- ✓ Estados Comparativos de los Estados Financieros Básicos.
- ✓ Presupuesto de Efectivo.
- ✓ Confección y Análisis de los Estados de Cambios de la Posición Financiera.
- ✓ Método Gráfico.

En la UEB no se analizan profundamente las razones financieras y se dejan de calcular algunas de vital importancia, no se elaboran los Estados Financieros Proyectados, no se calcula la Tasa de Crecimiento Interna de la organización, ni la Necesidad de Financiamiento Externo. Como es de suponer tampoco se aplican otras técnicas más sofisticadas y complejas para la planeación financiera a corto plazo que propicien la toma de decisiones por los directivos, relacionadas con el manejo del financiamiento a corto plazo para el desarrollo exitoso de la actividad económica financiera de la entidad.

Se debe tener presente que el objetivo de la planeación financiera no es sólo conocer el financiamiento externo a corto plazo necesario, sino que una vez conocido éste, se deben buscar

vías para lograr su obtención de la forma menos costosa posible. Este último aspecto ha sido abordado frecuentemente por los autores que estudian la temática de la planeación. Se trata de que cuando el financiamiento adicional es previsto con antelación y esta previsión es acertada, se pueden obtener alternativas de financiación aceptables y en las mejores condiciones posibles (recursos negociados). Mientras que, si el déficit surge de imprevisto, la empresa tendrá que recurrir a cualquier medio, sin importar el costo, para afrontar la insuficiencia de fondos (recursos forzados).



Capítulo 3

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA UEB FÁBRICA DE HELADOS SIBONEY SANTIAGO DE CUBA.

3.1. Confección del Presupuesto de Efectivo.

El Presupuesto de Efectivo es uno de los presupuestos de mayor significación en el proceso de planeación; sin embargo, es sorprendente el hecho de que muchas empresas pasan por alto el pronóstico de este activo, careciendo de esta forma de elementos para definir el momento en que tendrá excedentes o déficit del mismo, lo que le imposibilitará de forma oportuna tomar medidas que le permitan invertir adecuadamente los excesos y financiar las carencias, bajo las condiciones más ventajosas para la entidad.

Para que una entidad económica pueda definir una política adecuada y satisfactoria del manejo de sus finanzas es necesaria y de trascendental importancia la elaboración sistemática de los flujos de efectivos permitiéndoles tomar las previsiones necesarias para períodos futuros. A pesar de su importancia existen direcciones administrativas que no reconocen los beneficios que aportan y su utilidad para el control y supervisión de los planes trazados obviando la ejecución de los pronósticos de este activo como vía de mejora y administración del capital financiero.

Las empresas o entidades económicas que no ponen en práctica esta técnica de planeación financiera, carecen de los elementos que permiten a los directivos conocer los requerimientos de efectivo que puedan presentarse en el transcurso del ejercicio económico y como consecuencia, la administración correrá el riesgo de no poder obtener fuentes de financiamiento externas bajo las condiciones más provechosas para su empresa.

Anteriormente se enunció que la UEB Fábrica de Helado Siboney es de las entidades que presentan este tipo de dificultades. Por tanto, el primer objetivo de este capítulo es la proyección del efectivo de la UEB para el año 2019, para ello será necesario conocer los aspectos que conforman la base informativa que permite la realización del presupuesto, de cuya objetividad dependerá la validez del mismo como herramienta para que la instalación desarrolle una planeación financiera exitosa.

3.1.1. Caracterización de los flujos de caja.

El primer paso en la elaboración del Presupuesto lo constituye la determinación de los flujos de caja de cada mes. Para ello se deben considerar tanto las entradas como las salidas de efectivo

que la empresa ha presupuestado. Las entradas de efectivo incluyen los ingresos al contado y las cobranzas de cuentas pendientes.

En el caso de la UEB Fábrica de Helado Siboney, aproximadamente el 95% de las entradas se perciben a crédito, fundamentalmente los ingresos por ventas, pues la entidad no vende al contado, y el 5% restante por los otros conceptos de ingresos.

Dentro de las erogaciones, las compras de materias primas y materiales para el proceso productivo, energía, agua, combustibles y lubricantes, entre otros, se consideran pagos a crédito. Los egresos relacionados con el personal, como salarios, seguridad social, el impuesto por la utilización la fuerza de trabajo, y otros en los que se incurren por diferentes conceptos, tales como: los gastos de seguridad y protección, constituyen salidas mensuales de efectivo.

A los efectos del Presupuesto de Efectivo resulta imprescindible conocer los patrones de cobros y pagos que revelen la periodicidad de las entradas y salidas de efectivo. La UEB realiza sus ventas para cobrar a los 30 días, pero el comportamiento de los cobros ha sido otro, presentando atrasos a la hora de ingresar, sin embargo, sus pagos por compras no exceden los 30 días. A partir del estudio del comportamiento de las cobranzas y desembolsos de este activo en los períodos analizados, originados por las operaciones de la entidad, se obtuvo el siguiente resultado en la tabla 3.1:

Tabla 3.1. Patrones de cobros y pagos

Descripción	30 días	60 días	90 días	>90días
Patrón de Cobros	80%	20%	-	-
Patrón de Pagos	100%	-	-	-

Fuente: Tomado de los archivos del Departamento Económico.

De acuerdo a los patrones mostrados en la tabla anterior, se evidencia que la entidad paga más rápido de lo que cobra, situación que puede ser riesgosa ya que como se explicó anteriormente las ventas se realizan a crédito, por tanto, su política de cobro y pago es ineficiente a tal punto que se han convertido en excelentes pagadores pero muy malos cobradores.

3.2. Determinación del Efectivo Requerido para Operaciones.

Son conocidos los numerosos modelos a partir de los cuales es posible calcular la magnitud de efectivo a mantener en una empresa. Gitman Lawrence (2006) en su obra “Fundamentos de

Administración Financiera”, ofrece un procedimiento sencillo de aplicar en el cual se resumen los elementos que inciden en la administración del capital de trabajo. Se trata de una relación que se establece entre los desembolsos anuales de efectivo y la rotación de caja que indica las veces que este activo hace una rotación completa en el año.

Para la aplicación del modelo de Gitman se determinaron los desembolsos anuales de efectivo (DAE) partiendo del procedimiento según García Quintero (2010) para calcular los desembolsos por la empresa para dicho período.

Tabla 3.2. Cálculo de los Desembolsos UM: Pesos

Datos	2018
Ventas Totales	\$7.898.489.55
Más: otros ingresos	186.070.68
Total de Ingresos	8.084.560.23
Menos: Variación de Cuentas por Cobrar	270.452,98
Entradas de Efectivo	\$7.814.107.25

Sustituyendo en la fórmula anterior:

Salidas=efectivo inicial + entradas de efectivo-efectivo final

Año 2018

Salidas=\$479.292.52 + \$7.814.107.25 – \$227.275.69

Salidas = **\$8.066.124.08**

Tomando en consideración el cálculo del ciclo de efectivo del año 2018, realizado en el capítulo anterior, se puede obtener la rotación de caja y emplearla como base para la determinación del efectivo requerido mensual.

Calculo del efectivo requerido para operaciones:

Ciclo de Efectivo =Ciclo de Cobro + Ciclo de Inventario – Ciclo de Pago

=62 días + 41 días -71 días

=32 días

Rotación de Efectivo = Días del período/Ciclo de Efectivo

$$= 360/32$$

$$= 11.25\text{veces}$$

Desembolso anual de efectivo = 8066.1 MP

Efectivo Requerido = Desembolso anual de efectivo/ Rotación de Efectivo

$$= 8066.1/11.25$$

$$= 716.99 \text{ MP}$$

Después de efectuar el cálculo correspondiente, se estima que se necesitan 716.99 MP mensualmente para operar en el año 2019. Este valor será el efectivo fijado como meta, elemento significativo en el Presupuesto, ya que permite determinar las necesidades o excedentes de fondos por meses.

3.3. Confección y análisis del Presupuesto de Efectivo.

Una vez concluida la determinación de los elementos necesarios para la elaboración del Presupuesto de Efectivo, se procedió a estimar los requerimientos de este activo para el año 2019 (Anexo VI).

Como resultado, se obtuvieron los flujos de caja mensuales desde enero a diciembre, estos arrojaron entradas netas de efectivo, que al compararlas con el importe de los requerimientos mensuales, determinados anteriormente por el método de Gitman, se constata que los flujos de caja de las operaciones no son suficientes para cubrir las necesidades de este activo, y aun incluyendo el análisis los saldos iniciales de efectivo de cada período, se prevén saldos finales negativos en los meses de enero y febrero.

Esto pone de manifiesto que es posible garantizar el efectivo mínimo requerido sin necesidad de recurrir a financiamiento externo y la UEB podrá contar con exceso de fondos que le permitan aprovechar alternativas ventajosas para la entidad. En los meses de enero y febrero se prevé necesidad de financiamiento externo, lo que se debe a la baja estimación de las ventas de acuerdo al comportamiento histórico en los últimos períodos de las mismas, pues en los 3 años anteriores la entidad no ha podido cumplir sus planes de producción y ventas, a raíz de que ha presentado problemas tecnológicos, así como con el suministro de materiales y materias primas, todo lo cual ha influido mucho a la hora de establecer un determinado crecimiento para el año siguiente, sin

embargo, de marzo a diciembre se aprecia exceso de financiamiento que pudiese mejorar un la situación.

Paralelamente, la administración económica de la UEB estima, basándose en la experiencia de años precedentes, un sobre cumplimiento de los pronósticos de ventas, lo que obedece a la contratación de las materias primas existente respecto a los planes de producción y ventas, unido a que en los últimos meses ha habido estabilidad en los suministros para el proceso productivo de materias primas que sustituyen importaciones.

A continuación, se muestra la tabla 3.3 con el resumen de los resultados obtenidos, en la elaboración del presupuesto de efectivo:

Tabla 3.3. Presupuesto de Efectivo UM: MP

Meses	Flujo de Caja	Saldo Inicial	Saldo Final	Efectivo Requerido	Necesidades de Financ.	Exceso de Financ.
Enero	249,7	227,2	476,9	717,0	-240,1	
Febrero	167,9	447,5	615,4	717,0	-52,4	
Marzo	237,3	664,6	901,9	717,0		185,0
Abril	40,3	901,9	942,2	717,0		225,2
Mayo	65,8	943,8	1,009,6	717,0		292,6
Junio	242,0	987,8	1,229,8	717,0		512,8
Julio	276,0	1,229,8	1,505,8	717,0		788,8
Agosto	248,3	1,505,8	1,754,1	717,0		1,037,1
Septiembre	261,9	1,780,7	2,042,6	717,0		1,325,6
Octubre	264,7	2,042,6	2,307,3	717,0		1,590,3
Noviembre	267,6	2,307,3	2,574,9	717,0		1,857,9
Diciembre	254,0	2,574,9	2,828,9	717,0		2,111,9

Los resultados obtenidos muestran que para los meses de enero y febrero la empresa tiene déficit de efectivo que con una adecuada administración de su ciclo operativo pudiera resolver el déficit presupuestado si recurrir a financiamiento externo. La UEB podría aplicar esta técnica de planeación financiera incluyendo otras posibles variaciones, luego que inicie el año, con el fin de ajustarlo a las condiciones reales que se van presentando que no han podido ser previstas.

3.4. Determinación de los Fondos Externos Requeridos para niveles de crecimiento esperados.

El conocimiento de las necesidades de financiamiento externo a corto plazo, como se ha planteado reiteradamente, constituye una de las informaciones más importantes para los

directivos financieros a la hora de decidir la forma de reaprovisionamiento de fondos. Existen dos métodos a través de los cuales se puede determinar la magnitud de los recursos que una empresa necesita obtener, uno es mediante la elaboración de Estados Proforma y el otro se conoce a través del Método de Fórmula.

Los Estados Proforma, son de esencial importancia para la factibilidad de los planes financieros de una empresa en el año venidero; mientras que la fórmula se usa principalmente como complemento del Balance General Proyectado y es un método aproximado, la fundamentación teórica detallada que sustenta la aplicación de estas técnicas se encuentra en el Capítulo I de esta investigación.

3.4.1. Elaboración de los Estados Proformas.

La proyección de los Estados Financieros, como técnica de planeación, pone en manos de los administradores financieros una previsión de la salud financiera del negocio en el período de operaciones sucesivo.

Los Estados Proforma son estados financieros proyectados, generalmente con un año de antelación. El Estado de Resultado Proforma muestra los ingresos y gastos esperados para el año siguiente y el Balance General Proforma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital al finalizar el período pronosticado.

Esta técnica de planeación pone en manos de los administradores financieros una previsión de la salud financiera del negocio en el período de operaciones siguiente. Difiere del Presupuesto de Caja en que presenta estimados no solamente de requerimientos futuros de caja, sino también acerca de todos los renglones del activo, del pasivo, del capital y del estado de los ingresos.

El insumo básico que permite la proyección de los Estados Financieros es el pronóstico de las ventas a partir del cual, se prevé el crecimiento en ventas expresado en una tasa de crecimiento (g).

Al proyectar el Balance General, se debe tener en cuenta que, si los ingresos han de aumentar, entonces los activos también deberán crecer: se necesitará una mayor cantidad de efectivo para las transacciones, la existencia de ingresos más altos conducirá a una mayor cuantía de Cuentas por Cobrar y se deberán añadir nuevas plantas y equipos y de igual forma se incrementan algunas partidas del Pasivo Circulante que tienen vínculo directo con el incremento de las ventas.

No obstante, el comportamiento de las ventas en los últimos 3 años se refleja a continuación:

Tabla 3.4. Comportamiento de las Ventas 2016/2019

Comportamiento de las ventas UM: MP			
Período	Plan	Real	%
2016	687.23	673,76	98.04
2017	785.14	762,27	97.09
2018	7394.81	7898,40	106.81
2019	8687.92	-	-

Fuente: Tomado del Departamento de Economía

Tabla 3.4.1. Crecimiento Real de las Ventas UM: %

Período	2017-2016	2018-2017
Crecimiento	113,10	1036,17

Como se puede apreciar en la tabla 3.4, en el 2016 y 2017 la fábrica no cumple sus planes de venta motivado por las continuas roturas de la caldera, de tecnología obsoleta, unido a los reiterados atrasos de suministros de materias primas fundamentales como la leche en polvo, el buterol y los espesantes, que son fundamentales para la fabricación del helado. En varios momentos el abastecimiento de ese gustado producto en las provincias se pudo realizar con los envíos de otros territorios orientales como Lácteo de Granma.

Se experimenta un crecimiento con relación al real del 2016 de 13.10 %

Para el 2018 el cumplimiento de las ventas de un plan de 7394.81 MP se ejecutó una venta ascendente a 7898.40 MP para un 106.81% de sobre cumplimiento, dado en lo fundamental a la reparación capital que recibió la industria y la inversión de una nueva planta de yogurt de soya y una nueva línea de producción de cereales, mezcla para batido y refrescos instantáneos. Por tal razón el incremento de las ventas del 2018 con respecto al 2017 es totalmente superior, esto pone a la UEB en condiciones de ofertar una mayor diversificación de sus ventas a partir de una amplia gama de surtidos.

La determinación de la tasa g:

$$g = \frac{\text{Ventas pronosticadas 2019} - 1}{\text{Ventas reales 2018}}$$

$$g = \frac{\$ 8687.92}{\$ 7898.40} - 1$$

$$g = 10\%$$

Para la proyección de los Estados Financieros de la UEB Fábrica de Helados de Santiago de Cuba se tuvieron en cuenta el crecimiento real planificado para el año 2019.

Teniendo en consideración que esta entidad sus materias primas son de importación en su mayoría y sus necesidades están planificadas en el plan de la economía, hacer otras propuestas por encima de lo planificado sin tener respaldo del plan aprobado no surtiría efecto, por lo que se escoge el crecimiento planificado que es del 10%. Para el año 2019 se prevé un plan de 8687.92 MP que representa un crecimiento con relación al plan anterior de 117.4% y con relación al real 110.0 %, por lo que teniendo en cuenta este crecimiento se elaborará el Balance Proforma.

A continuación, se proyectará los Estados Financieros para la variante de tasa de crecimiento $g=10\%$.

El primer paso para la determinación del Balance General Proyectado es el cálculo de la adición a las Utilidades Retenidas que aparece en la proyección del Estado de Resultado para el año siguiente, como se muestra en la tabla 3.5

Tabla 3.5. Estado de Resultado Proyectado ($g=10\%$) UM: Pesos

Cuentas	2018	1+g	Pronóstico 2019
Ventas	7.898.489,55	1,10	8.688.338,51
Mas: subvenciones	12.050,43		12.050,43
Impuesto por las Ventas	137.350,72	1,10	151.085,79
Ventas Netas	7.773.189,26		8.549.303,14
Menos: Costo de Ventas	6.054.219,59	1,10	6.659.641,55
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	1.718.969,67		1.889.661,59
Menos: Gastos de Distribución y Ventas	491.854,17	1,10	541.039,59
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	1.227.115,50		1.348.622,01
Gastos Financieros	38.410,66		38.410,66
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	349.111,41	1,10	384.022,55
Otros Gastos	181.932,02		181.932,02
Más: Ingresos Financieros	653,05		653,05
Otros Ingresos	186.070,68		186.070,68
Utilidad o Pérdida antes del Impuestos	844.385,14		929.674,41

Se considera prudente especificar, que el Impuesto sobre las Utilidades es pagado por la Empresa y a ella se aporta el 100% de las utilidades del período, bajo este supuesto el patrimonio no se ve realmente incrementado por las utilidades generadas en el período y por tanto no hay adición a las Utilidades Retenidas.

Tabla 3.5.1. Balance General Proyectado (g=10%)

UM: Pesos

Estado de Situación Proyectado			
Cuentas	2018	1+g	Pronóstico 2019
Activos Circulantes	2.371.781,11		2.608.827,42
Efectivo en Caja	19.710,96	1,10	21.682,06
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones	207.564,73	1,10	228.321,20
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1.340.519,58	1,10	1.474.571,54
Adeudos con el Presupuesto del Estado	1.317,98		1.317,98
Total de Inventarios	802.667,86	1,10	882.934,65
Activos Fijos Netos	2.780.028,41	1,10	3.058.031,25
Otros Activos	43.629,97		43.629,97
TOTAL DEL ACTIVO	5.195.439,49		5.710.488,64
Pasivos Circulantes	946.173,77		1.039.805,80
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	785.261,44	1,10	863.787,58
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	5.458,13		5.018,60
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	27.255,57	1,10	29.981,13
Nóminas por Pagar	51.060,04	1,10	56.166,04
Retenciones por Pagar	9.712,11	1,10	10.683,32
Provisión para Vacaciones	67.426,48	1,10	74.169,13
Otros Pasivos	31.547,48		31.547,48
TOTAL DEL PASIVO	977.721,25		1.071.353,28
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	4.217.718,24		4.217.718,24
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO	5.195.439,49		5.289.071,52
FER			421.417,12

La tasa de crecimiento, proporcionó como resultado, que para el año 2019 se necesitarán \$ 421.417,12 de financiamiento externo para cubrir el incremento del activo que se produce al proyectar un incremento en ventas de un 10%.

3.5. Aplicación del Método de Fórmula.

Los pronósticos de requerimiento de capital de las empresas se realizan mayoritariamente mediante la construcción de Estados de Resultados y Balances Generales Proformas tal como se describió anteriormente, no obstante, la siguiente fórmula también se utiliza en algunas ocasiones para prever las necesidades de fondos. Los elementos que la componen fueron explicados en el primer capítulo.

Fondos externos requeridos (FER)	=	Incremento Requerido en activos (A*/S₀)ΔS	-	Incremento espontáneo en pasivos (L*/S₀)ΔS	-	Incremento En utilidades retenidas MS₁ (1-d)
---	----------	---	----------	--	----------	--

Tomando como base el Balance General del año 2018 se calcularon las razones con relación a las ventas de las diferentes cuentas de activos que constituyen la base informativa del método.

La aplicación de esta fórmula requirió, al igual que el método de los Estados Proforma, su adecuación a las características de la actividad y a los resultados esperados de su gestión. De acuerdo a lo anterior, no aparecen las Utilidades Retenidas, pues como se ha especificado con anterioridad, la UEB aporta el 100% de su utilidad a la Empresa de Productos Lácteos.

Para g = 10%

$$\text{FER} = (A^*/S_0) \Delta S - (L^*/S_0) \Delta S - MS_1 (1-d)$$

$$\text{FER} = (0.7229 * 789.848.96) - (0.1316 * 789.848.96)$$

$$\text{FER} = 570.981.81 - 103.944.12$$

$$\text{FER} = \$ 467.037.69$$

En el caso la UEB requiere de financiamiento externo, para un crecimiento deseado del 10% necesitaría \$ **467.037.69**.

Es apreciable que el valor que se obtiene luego de aplicar la fórmula, se asemeja un poco al resultado del FER que ofrece el Balance General Proyectado. La diferencia está dada porque el Método de Fórmula es aproximado y menos detallado que el de los Estados Proyectados.

También es posible calcular la tasa de crecimiento (g) que puede lograr la entidad sin necesitar fondos adicionales, para lo cual se realiza una transformación a la fórmula anteriormente planteada con el objetivo de despejar g como la incógnita.

Al hacer el FER=0, la formula a utilizar sería la siguiente:

$$\text{FER} = (A^*/S_0) S_0 g - (L^*/S_0) S_0 g - MS_0 (1+g) (1-d)$$

$$1 = A^*g - L^*g$$

$$1=5.195.439,49g-851.491,72g$$

$$1=4.343.947,77g$$

$$g=1/4.343.947,77$$

$$g=0.000234\%$$

Como se puede observar, si consideramos el valor de g resultante, el crecimiento en ventas para la UEB no es posible sin financiamiento externo según este método.

3.6. Evaluación de las alternativas de obtención de fondos externos requeridos

La principal fuente de financiamiento con que cuenta la entidad es a través de la Empresa de Productos Lácteos, pues a ella se aportan el 100% de las utilidades y además esta constituye su principal suministrador. Es válido aclarar que la mayor parte de los suministros que recibe la organización son por concepto de transferencias, es decir, esta última negocia directamente con la mayoría de los proveedores las asignaciones de materias primas y materiales que demanda la UEB para su proceso productivo; la parte restante se concilia con otros suministradores, todo lo cual se realiza por medio del crédito comercial.

Por tanto, de acuerdo a las alternativas de financiación con que cuenta la entidad los fondos adicionales que necesita se pueden obtener de varias maneras.

Para la dirección de la UEB se pueden presentar las siguientes opciones:

- Solicitar financiamiento a la Empresa de Productos Lácteos, sin costo alguno asociado.
- Financiamiento con terceros: Teniendo en cuenta que la entidad no negocia directamente con sus proveedores el 100 por ciento de las necesidades que tiene de materias primas y materiales, sino la Empresa siendo su principal fuente de financiamiento, y además concilie ella misma determinada porción de esas necesidades con algunos suministradores, al final todo este proceso se lleva a cabo a través de las deudas con terceros, imponiéndose así el crédito comercial.

A través de las deudas con terceros la organización pudiera obtener los fondos necesarios para ejecutar sus operaciones, previa modificación de los términos de pagos plasmados en los contratos con los suministradores, para evitar dar una imagen crediticia desfavorable, aunque

como se mencionó anteriormente, la UEB Fábrica de Helados no siempre cumple con sus obligaciones en el plazo previsto (30 días).

3.6.1 Análisis del pronóstico realizado para el 2019

Con el objetivo de efectuar el análisis del pronóstico realizado como se muestra en la tabla 3.6 primeramente se procede a equilibrar el Balance General con vista a obtener la proyección definitiva. Teniendo en cuenta que la alternativa más probable para cubrir el déficit de financiamiento para la UEB es solicitar financiamiento a la Empresa de Productos Lácteos de Santiago de Cuba.

Tabla 3.6. Balance General Proyectado (equilibrado) para el 2019 UM: Pesos

Cuentas	2018	Pronóstico 2019
Activos Circulantes	2.371.781,11	2.608.827,42
Efectivo en Caja	19.710,96	21.682,06
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones	207.564,73	228.321,20
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1.340.519,58	1.474.571,54
Adeudos con el Presupuesto del Estado	1.317,98	1.317,98
Total de Inventarios	802.667,86	882.934,65
Activos Fijos Netos	2.780.028,41	3.058.031,25
Otros Activos	43.629,97	43.629,97
TOTAL DEL ACTIVO	5.195.439,49	5.710.488,64
Pasivos Circulantes	946.173,77	1.461.222,92
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	785.261,44	863.787,58
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	5.458,13	5.018,60
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	27.255,57	29.981,13
Obligaciones con el Órgano u Organismo		421.417,12
Nóminas por Pagar	51.060,04	56.166,04
Retenciones por Pagar	9.712,11	10.683,32
Provisión para Vacaciones	67.426,48	74.169,13
Otros Pasivos	31.547,48	31.547,48
TOTAL DEL PASIVO	977.721,25	1.492.770,40
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	4.217.718,24	4.217.718,24
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	5.195.439,49	5.710.488,64

Tomando como base los Estados Financieros Proyectados se expone a continuación en la tabla 3.7 el cálculo de las razones financieras, a fin de evaluar la calidad del pronóstico realizado y tener una referencia del curso futuro de los eventos financieros de la entidad.

Tabla 3.7. Evaluación del pronóstico para el 2019

Razones de Liquidez			
Descripción	U/M	Año 2018	Para g = 10%
Capital de trabajo	Pesos	1.425.607,34	1.569.021,62
Liquidez General	Pesos	2,51	2,51
Prueba Ácida	Pesos	1,66	1,66
Liquidez Inmediata	Pesos	0,24	0,24
Solvencia	Pesos	5,31	5,33
Razones de Actividad			
Descripción	U/M	Año 2018	Para g = 10%
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	5,80	5,80
Ciclo de Cobros	Días	62	62
Rotación de Cuentas por Pagar	Veces	5,10	6.54
Ciclo de Pagos	Días	71	55
Rotación de Inventarios	Veces	8,83	6.87
Ciclo de Inventarios	Días	41	52
Rotación de los Activos Totales	Veces	1,50	1,50
Razones de Endeudamiento			
Descripción	U/M	Año 2018	Para g = 10%
Índice de Deuda	Pesos	0,19	0,19
Endeudamiento a Corto Plazo	Pesos	18,21%	18,21%
Endeudamiento (PT/C)	Pesos	23,18%	18,82%
Calidad de la Deuda (PC/PT)	Pesos	0,97	0,97
Razones de Rentabilidad			
Descripción	U/M	Año 2018	Para g = 10%
Rentabilidad Económica (ROA)	Porcentaje	0,16	0,16
Margen de Utilidad s/ Ventas	Porcentaje	0,11	0,11
Rentabilidad Financiera (ROE)	Porcentaje	0,20	0,29

Al analizar los resultados obtenidos se puede estimar que la entidad continuará operando con Capital de Trabajo positivo, aunque aumenta su importe a causa del incremento de los activos circulantes.

Paralelamente, el índice de liquidez muestra que la UEB no corre riesgo de insolvencia, aunque para el 2019 se mantiene el índice de liquidez general, no obstante, mantiene valores superiores a 1, por lo que el Activo Circulante cubre al Pasivo Circulante. Al determinar la Razón Rápida o Prueba del Ácido excluyendo los inventarios, se evidencia que este indicador su valor es igual en ambos periodos, respecto al obtenido en el año 2018, aun así la entidad puede hacerles frente a

sus obligaciones sin ningún problema, por lo que su capacidad de pago a corto plazo es incuestionable.

Para las razones de actividad se pronostican valores similares en el caso de ambas variantes, sólo que en comparación con el 2018 algunos indicadores experimentan un comportamiento totalmente diferente, como es el caso de la rotación del inventario que disminuye alcanzando valores de 8.83 y 6.54 respectivamente, por ende el ciclo de inventario aumenta de 41 a 52 días, lo que pone de manifiesto una conversión menos de este en efectivo y por consiguiente la disminución de los activos líquidos de la entidad, por otro lado es considerable la disminución del ciclo de pago, basado en el aumento de la rotación de las cuentas por pagar. También es observable que el efectivo se recupera más rápidamente.

En correspondencia con la disminución de las Cuentas por Pagar, las Razones de Endeudamiento se comportan de similar su valor para ambos periodos, aunque sus valores no representan riesgo alguno para la UEB, pues se mantienen muy por debajo del 50%.

Al proyectarse un incremento de las utilidades, los índices de rentabilidad presentan valores superiores a los del año 2018, teniendo una mayor significación la rentabilidad financiera, pues experimenta una variación de un 0.29% para un 0.09% de crecimiento.

De forma general la estabilidad en las razones financieras proyectadas y la situación de la entidad, con excepción de algunos indicadores, no cambia significativamente, pero vale destacar que, aunque los valores obtenidos para 2019 sean un tanto similares, más del 50% de las proyecciones realizadas para un 10% de crecimiento muestran mejores resultados con respecto al 2018.

De forma general la estabilidad en las razones financieras proyectadas y la situación de la entidad, con excepción de algunos indicadores, no cambia significativamente para una tasa de crecimiento de un 10%, esto pone de manifiesto la importancia que tiene una buena aplicación de herramientas para gozar de una exitosa planeación financiera a corto.

Para validar la propuesta de la tasa g para un 10%, es necesario ubicar a la UEB en el Cuadrante de Navegación

Tabla 3.8. Razones de Rentabilidad

Razones	UM	2019
Rentabilidad Económica	Pesos	0,16
Rentabilidad Financiera	Pesos	0,29
Margen de Utilidad / Ventas	Pesos	0,11

La utilización y aplicación de esta técnica en la entidad arroja que la misma se encuentra en el **Cuadrante I**, dónde es rentable y solvente, se encuentra en una situación de consolidación o desarrollo. La empresa posee niveles de rentabilidad y de liquidez que están dentro del rango razonable lo que le permite mantenerse con una estabilidad económica favorable.

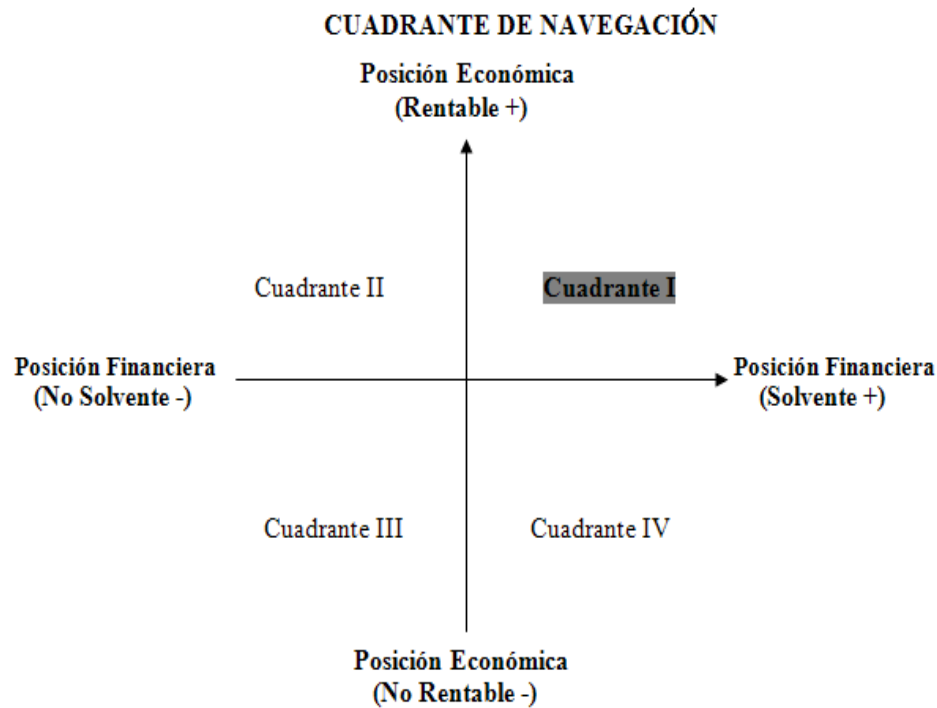


Figura 3. Posición en el Cuadrante de Navegación

Fuente: González, B. (2000) “Las bases de las finanzas empresariales”. Editora Gestión, España.



Conclusiones

CONCLUSIONES:

Partiendo de los resultados obtenidos se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. Las razones de liquidez muestran valores que reflejan que la entidad presenta capacidad de pago a corto plazo por lo que no corre riesgo alguno de insolvencia, y el Capital de Trabajo como medida de liquidez, disminuye del 2018 al 2017.
2. Las utilidades generadas por la entidad demuestran que ostenta una política factible en cuanto a generación de ingresos, lo que es apreciable a través de sus niveles de rentabilidad y de la evolución favorable que experimentaron estos.
3. La entidad no confecciona el Presupuesto de Efectivo, ni los Estados Financieros Proyectados, como herramientas del proceso de planeación a corto plazo.
4. Los patrones de cobros y pagos determinados, ponen de manifiesto que la UEB sea por excelencia mejor pagadora que cobradora.
5. La variante de Presupuesto de Efectivo elaborada arrojó como resultado que los flujos de caja de las operaciones no son suficientes para cubrir las necesidades de este activo, por lo que la entidad requiere de financiamiento en los meses de enero y febrero.
6. Las proyecciones de los Estados Financieros para la estimación realizada de un 10% de crecimiento, evidenciaron que la UEB necesita fondos externos adicionales para garantizar su actividad por \$ 421.417.12.
7. La aplicación del Método de Fórmula como complemento de los Estados Financieros Proformas, demostró la necesidad de fondos externos de la entidad, y que el crecimiento en ventas no es posible, sin dichos fondos.
8. El cálculo de las razones financieras para una tasa de crecimiento de un 10%, permite afirmar, que la posición financiera y económica de la entidad avanza considerablemente respecto al año base, con excepción de algunos indicadores.
9. De forma general la estabilidad en las razones financieras proyectadas y la situación de la entidad, con excepción de algunos indicadores, no cambia significativamente, pero vale destacar que, aunque los valores obtenidos para 2019 sean un tanto similares, más del 50% de las proyecciones realizadas para un 10% de crecimiento muestran mejores resultados con respecto al 2018.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección Económica de la empresa:

1. Implementar las técnicas y herramientas de planeación financiera descritas en el trabajo, que incluyen los Estados Financieros Proyectados para conocer y obtener una previsión de las diferentes cuentas del Estado de Resultados y el Balance General y determinar las necesidades de financiamiento externo para los períodos subsiguientes, así como el FER por fórmula y el Presupuesto de Efectivo.

A la Dirección de Capital Humano de la Empresa

1. Capacitar al personal de la fábrica sobre las técnicas de análisis y planeación financiera propuestas en la investigación.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Arriola, A. (2007). “La planificación financiera en las organizaciones”. Revista Virtual de la Universidad Católica de Occidente Santa Ana, El Salvador, Centro América. 2ª publicación, junio-septiembre de 2007. Pág. 39.
2. Amat Oriol (1998) *Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones*. (Quinta Edición). España, Barcelona: Editorial Ediciones Gestión.
3. Pérez, A. “Principios de Gestión Financiera de la Empresa”. Consultado el 19 de marzo de 2019 de <http://www.monografias.com>.
4. Baeufond, R. Guía para la planeación y presupuesto II. Consultado el 21 de febrero de 2019 de www.sugef.fi.cr/servicios/documentos/normativa/manual/CAP8H.
5. Bello, A. El presupuesto de caja. Consultado el 11 de abril de 2019 de www.flujo de caja.com.
6. Bello, A. Pronóstico Financiero. Consultado el 12 de abril de 2019 de www.giogosarrobagestiopolis.com.
7. González, B. (2000) “Las bases de las finanzas empresariales” Editora Gestión, España.
8. B°erk, J.; DeMarzo, P. (2008) *Finanzas Corporativas*. (Primera edición). Editorial Perason Education, México.
9. Brealey, R.; Meyers, S.; Franklin, A. (2014) *Principios de finanzas corporativas* (undécima edición). México: Editorial Mc Graw Hill Education.
10. Brealey, R. y Myer, S. (1994) *Fundamento de financiación empresarial*. Cuarta edición. Editorial McGraw Hill, México.
11. Bueno, E. (2006) Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Editorial MES, México.
12. Camacho, L. (2014) Rigor financiero en las empresas. Consultado el 2 de febrero de 2019 de <http://www.monografias.com>.
13. Castro, A.; Castro, A. (2014) *Planeación Financiera*. (Primera edición). México: Grupo Editorial Patria.

14. López, C. (2013) “El Presupuesto como Base de la Planeación Financiera en Mipymes de la Industria de Productos Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara”. *Revista Panorama Administrativo No.12*.
15. Colectivo de Autores (1995). *La empresa y el empresario en Cuba*. Ediciones ONBS. La Habana.
16. Colectivo de Autores (2006): *Las Finanzas en la Empresa. Información, Análisis y Recursos y Planeación*. (Cuarta Edición). Editorial MES. La Habana.
17. Corrales Fonseca, Dania Cristina (2012) *Técnicas de administración financieras para un mejor control de las finanzas en las empresas estatales cubanas*. Consultado el 6 de febrero de 2019 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu>.
18. Correa, J.; Ramírez, L.; Castaños Ríos (2010) “La importancia de la Planeación Financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial” *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XVIII, núm. 1.
19. Demestre, Á. y Colectivo de Autores (2005) *Análisis e Interpretación de Estados Financieros Material de Consulta*, CECOFIS.
20. Demestre, Á.; Castells, C.; Gonzáles, A. (2002) *Técnicas para analizar Estados Financieros* (Segunda Edición). La Habana: Grupo Editorial Publicentro.
21. García, E. Administración Financiera. Consultado el 19 de marzo de 2019 de <http://www.emaciasga@tvazteca.com>
22. Figueroa, Ana. *Estado de Flujo de efectivo*. Consultado el 19 de marzo de 2019 de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/gestion.htm>.
23. Figueroa, Ana. Trabajos 29/flujo de efectivo. Consultado el 2 de abril de 2019 de www.monografias.com.
24. García, Traba y Tamayo : "*Estrategia para la eficiente administración de las cuentas por cobrar en la empresa estatal cubana*" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 149, 2011. Texto completo. Consultado el 15 de marzo de 2019 de <http://www.eumed.net>.

25. García, A. (2010) Trabajo de Diploma. La administración del capital de trabajo en la Empresa de Acopio, Beneficio y Torcido de Tabaco Las Tunas.
26. Gitman, L. (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Félix Varela. La Habana.
27. Gitman, L. (2016) *Principios de Administración Financiera*. Decimocuarta Edición. Editorial Pearson Education, México.
28. Gómez, E. El estado de flujos de efectivo. Consultado el 10 de abril de 2019 de www.flujodecaja.com.
29. Gómez, Geovanny E. El Proceso de Planeación Financiera: La Estrategia y la Operación dentro de la Visión Financiera. Consultado el 28 de febrero de 2019 de www.gestiopolis.com.
30. Jamarillo, L. Los principios básicos de financiamiento. Consultado el 15 de abril de 2019 de www.buseseducation.com.
31. Pérez, J "Importancia de los flujos de efectivo en la actualidad". Consultado el 15 de marzo de 2019 de <http://www.monografias.com>.
32. Llanes, M. Administración del efectivo en la empresa estatal cubana. Consultado el 1 de abril de 2019 de www.monografias.com.
33. Llanes, M. Procedimiento para gestionar la liquidez en las empresas cubanas. Consultado el 1 de abril de 2019 de www.microsoft.com/fwlink.
34. Macías, E. Administración Financiera. Consultado el 1 de abril de 2019 de www.emaciasga@tvazteca.com
35. Mateo, C. (2010) Planeación Financiera en MiPymes de Industrias en Crecimiento: El Caso de los Laboratorios Naturistas de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, México.
36. PCC, (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

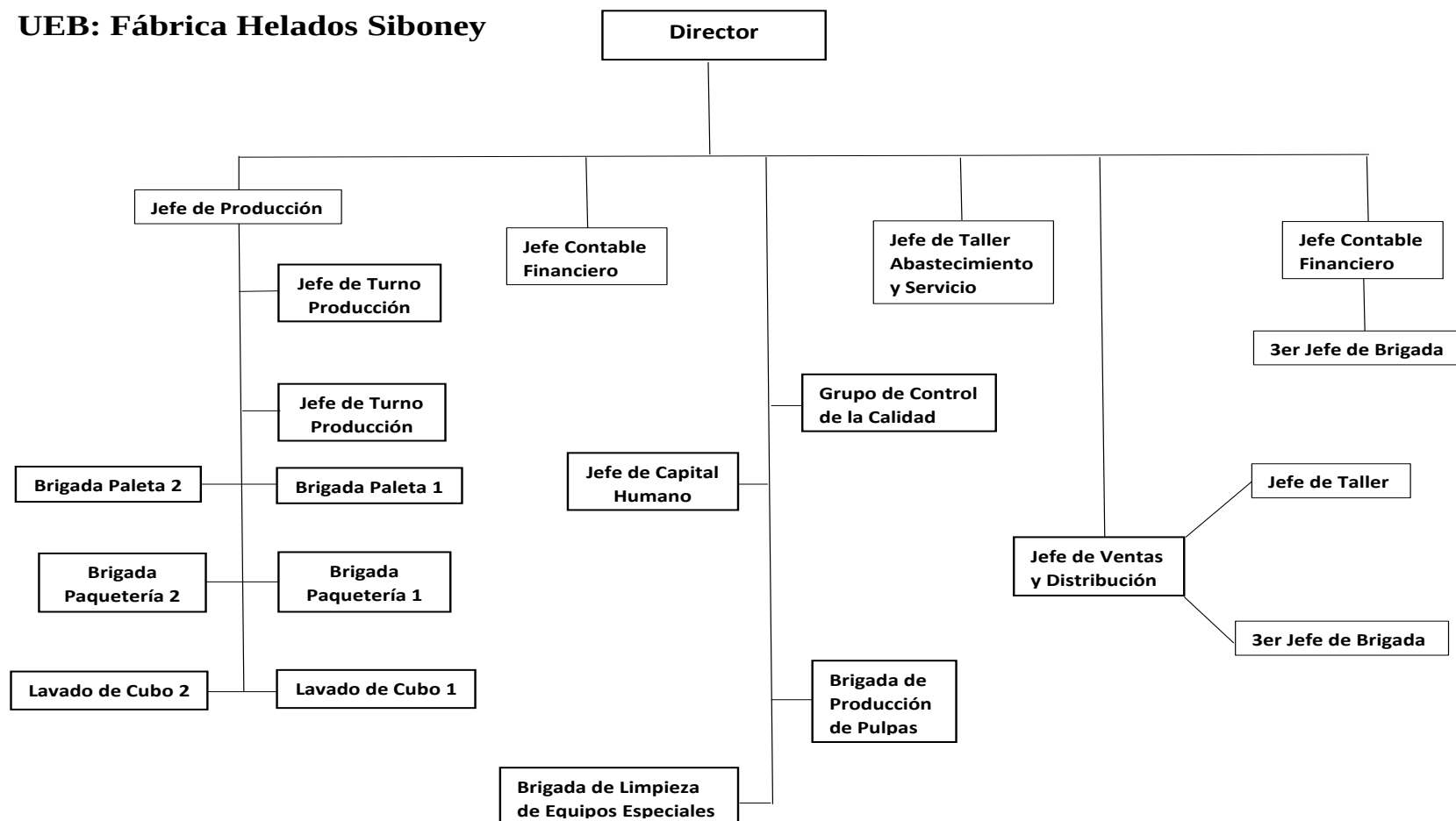
37. PCC, 7mo Congreso 2016 Conceptualización del Modelo Económico Cubano. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. La Habana.
38. Pedroso, A. Administración del Efectivo de Empresa Estatal Cubana. Consultado el 9 de marzo de 2019 de www.sugef.fi.cr/servicios/documentos/normativa/manual/CAP8H.html
39. Robles, R. (2012) *Fundamentos de administración financiera*. Primera Edición. Estados Unidos: Tercer Milenio.
40. Román, L. (2012) *Fundamentos de Administración Financiera*. Primera Edición. Editorial Red Tercer Milenio, México.
41. Ross, S.; Westerfield, R.; Jaffe, J. (2012) *Finanzas Corporativas* Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill Education, México.
42. Ross, S. (1997): *Finanzas Corporativas*. (Tercera Edición). Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. España.
43. Vergara de la Rosa Eduardo, Valencia Romero Orlando (2013) El Licenciado en Contaduría y la Planeación Financiera en las PYMES (Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría) Centro Universitario UAEM americana, Estado de México.
44. Weston, F.; Copeland, T. (2001) “Manual de Administración Financiera”. Editorial Mc. Graw Hill, Colombia.
45. Weston, F. y Brigham, E. (1996) *Fundamentos de administración financiera*. Décima Edición España. Editorial Mc Graw- Hill.
46. Weston, T. (2006) *Fundamentos de administración financiera*. (Vol. II y III). La Habana: Félix Varela.



Anexos

Anexo I: Organigrama de la UEB Fábrica Helados Siboney.

UEB: Fábrica Helados Siboney



Fuente : Tomado de la dirección de la empresa.

Anexo II :Análisis Comparativo del Estado de Situación para el período 2017-2018 UM: Pesos

Cuentas	Año		Análisis Horizontal Variación		Análisis Vertical Variación Relativa	
	2018	2017	Absoluta	Relativa	2018	2017
Activos Circulantes	2,371,781.11	2,361,795.73	9,985.38	100.42	45.65	49.53
Efectivo en Caja	19,710.96	8,295.72	11,415.24	237.60	0.38	0.17
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones	207,564.73	470,996.80	-263,432.07	44.07	4.00	9.88
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1,340,519.58	1,070,066.60	270,452.98	125.27	25.80	22.44
Adeudos con el Presupuesto del Estado	1,317.98	2,569.66	-1,251.68	51.29	0.03	0.05
Adeudos con el Organismo	0.00	973.38	-973.38	0.00	0.00	0.02
Total de Inventarios	802,667.86	808,893.57	-6,225.71	99.23	15.45	16.96
Materias Primas y Materiales	400,151.34	378,306.63	21,844.71	105.77	7.70	7.93
Combustibles y Lubricantes	4,924.14	4,471.14	453.00	110.13	0.09	0.09
Partes y Piezas de Repuesto	275,119.29	254,383.94	20,735.35	108.15	5.30	5.33
Envases y Embalajes	8,981.81	42,594.30	-33,612.49	21.09	0.17	0.89
Útiles, Herramientas y Otros	66,308.36	81,103.40	-14,795.04	81.76	1.28	1.70
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas	20,898.80	28,993.72	-8,094.92	72.08	0.40	0.61

Producción Terminada	41,494.75	46,164.55	-4,669.80	89.88	0.80	0.97
Alimentos	6,621.84	19,571.16	-12,949.32	33.83	0.13	0.41
Inventarios Ociosos		0.00	-22,698.93	0.00	0.00	0.00
Producción en Proceso	19,965.13	11,292.17	19,965.13	#¡DIV/0!	0.38	0.00
Activos Fijos	2,780,028.41	2,358,939.17	421,089.24	117.85	53.51	49.47
Activos Fijos Tangibles	4,223,465.64	3,523,324.35	421,089.24	119.87	81.29	73.89
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles	1,445,630.09	1,246,699.26	198,930.83	115.96	27.82	26.14
Inversiones en Proceso	2,192.86			0.00	0.04	0.00
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso		82,314.08	-82,314.08	0.00	0.00	1.73
Otros Activos	43,629.97	47,722.11	-4,092.14	91.43	0.84	1.00
Perdida en Investigación		8,548.15	-8,548.15	100.00	0.00	0.18
Faltante de Bienes en Investigación		104.38	-104.38	100.00	0.00	0.00
Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones	43,629.97	39,069.58	4,560.39	111.67	0.84	0.82
TOTAL DEL ACTIVO	5,195,439.49	4,768,457.01	426,982.48	108.95	100.00	100.00
Pasivos Circulantes	946,173.77	207,687.82	738,485.95	455.57	18.21	4.36
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	785,261.44	23,472.36	761,789.08	3,345.47	15.11	0.49
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	5,458.13		5,458.13	0.00	0.11	0.00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	27,255.57	34,205.91	-6,950.34	79.68	0.52	0.72

Nóminas por Pagar	51,060.04	65,229.08	-14,169.04	78.28	0.98	1.37
Retenciones por Pagar	9,712.11	2,553.00	7,159.11	380.42	0.19	0.05
Provisión para Vacaciones	67,426.48	83,264.92	-15,838.44	80.98	1.30	1.75
Provisión para pagos de los Subsidios de Seguridad		-1,037.45	1,037.45	0.00	0.00	-0.02
Otros Pasivos	31,547.48	13,420.10	18,127.38	235.08	0.61	0.28
Sobrantes en Investigación		12,353.41	-12,353.41	0.00	0.00	0.26
Cuentas por Pagar Diversas	31,547.48	1,066.69	30,480.79	2,957.51	0.61	0.02
TOTAL DEL PASIVO	977,721.25	221,107.92	756,613.33	442.19	18.82	4.64
Inversión Estatal /Sector Público	4,406,402.03	4,490,811.47	-84,409.44	98.12	84.81	94.18
Menos: Operaciones entre Dependencia	1,033,068.93	161,008.02	872,060.91	641.63	19.88	3.38
Resultado del Período	844,385.14	217,545.64	626,839.50	388.14	16.25	4.56
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	4,217,718.24	4,547,349.09	-329,630.85	92.75	81.18	95.36
CAPITAL CONTABLE	5,195,439.49	4,768,457.01	426,982.48	108.95	100.00	100.00

Anexo III: Análisis Comparativo del Estado de Rendimiento 2017-2018 UM: Pesos

Cuentas	Año		Análisis Horizontal Variación		Análisis Vertical Variación Relativa	
	2018	2017	Absoluta	Relativa	2018	2017
Ventas	7,898,489.55	762,276.10	7,136,213.45	1,036.17	100.00	100.00
Más: subvenciones	12,050.43	973.38	11,077.05	1,238.00	0.15	0.13
Impuesto por las Ventas	137,350.72	13,076.96	124,273.76	1,050.33	1.74	1.72
Ventas Netas	7,773,189.26	750,172.52	7,023,016.74	1,036.19	98.41	98.41
Menos: Costo de Ventas	6,054,219.59	477,025.88	5,577,193.71	1,269.16	76.65	62.58
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas	1,718,969.67	273,146.64	1,445,823.03	629.32	21.76	35.83
Menos: Gastos de Distribución y Ventas	491,854.17	32,960.51	458,893.66	1,492.25	6.23	4.32
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas	1,227,115.50	240,186.13	986,929.37	510.90	15.54	31.51
Gastos Financieros	38,410.66	20.00	38,390.66	192,053.30	0.49	0.00
Gastos por Pérdidas		497.10	-497.10	0.00	0.00	0.07
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones	349,111.41	22,133.71	326,977.70	1,577.28	4.42	2.90
Otros Gastos	181,932.02	18,335.41	163,596.61	992.24	2.30	2.41
Más: ingresos Financieros	653.05		653.05	0.00	0.01	0.00
Otros Ingresos	186,070.68	18,345.73	167,724.95	1,014.25	2.36	2.41
Utilidad o Pérdida antes del Impuestos	844,385.14	217,545.64	626,839.50	388.14	10.69	28.54

Anexo IV: Cálculo de las Razones Financieras UM: Pesos

Razones de Liquidez.				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Activo Circulante (AC)	Pesos	2,361,795.73	2,371,781.11	
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	207,687.82	946,173.77	
Capital de Trabajo (AC-PC)	Pesos	2,154,107.91	1,425,607.34	-728,500.57
Razones de Liquidez.				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Activo Circulante (AC)	Pesos	2,361,795.73	2,371,781.11	
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	207,687.82	946,173.77	
Liquidez General (AC/PC)	Pesos	11.37	2.51	-8.87
Razones de Liquidez.				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Activo Circulante (AC)	Pesos	2,361,795.73	2,371,781.11	
Inventario (INV)	Pesos	808,893.57	802,667.86	
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	207,687.82	946,173.77	
Prueba Ácida (AC-INV)/PC	Pesos	7.48	1.66	-5.82
Razones de Liquidez.				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Activos Totales (AT)	Pesos	207,687.82	5,195,439.49	
Pasivos Totales (PT)	Pesos	221,107.92	977,721.25	
Índice de Solvencia (AT/PT)	Pesos	0.94	5.31	4.37
Razones de Liquidez.				
Descripción	U/M	Año 2017	2018	Tendencia
Efectivo en Caja (EC)	Pesos	8,295.72	19,710.96	
Efectivo en Banco (EB)	Pesos	470,996.80	207,564.73	
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	207,687.82	946,173.77	
Índice de Tesorería (EC+EB)/PC	Pesos	2.31	0.24	-2.07
Razones de Actividad.				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Ventas Netas (VN)	Pesos	750,172.52	7,773,189.26	
Cuentas por Cobrar (Cx C)	Pesos	1,070,066.60	1,340,519.58	
Efectos por Cobrar	Pesos	-	-	
Rotación de Cuentas por Cobrar (VN/Cx C + E/C)	Veces	0.70	5.80	
Días del Período	Días	360	360	
Ciclo de Cobros	Días	514	62	2.00
Razones de Actividad.				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Compras (C)	Pesos	266,378.04	4,001,033.04	
Cuentas por Pagar (Cx P)	Pesos	23,472.36	785,261.44	

Efectos por Pagar	Pesos			
Rotación de Cuentas por Pagar (C/ CxP)	Veces	11.35	5.10	
Días del Período	Días	360	360	
Ciclo de Pagos	Días	32	71	38.93
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Ventas Netas (VN)	Pesos	750,172.52	7,773,189.26	
Inventarios Promedio InvP= (InvI+InvF) /2	Pesos	878,801.03	879,961.49	
Rotación de Inventarios (VN/InvP)	Veces	0.85	8.83	
Días del Período	Días	360	360	
Ciclo de Inventarios	Días	422	41	-381
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Ventas Netas (VN)	Pesos	750,172.52	7,773,189.26	
Activo Total	Pesos	4,768,457.01	5,195,439.49	
Rotación Activo (VN/ AT)	Veces	0.16	1.50	
Razones de Endeudamiento				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Pasivo Totales	Pesos	221,107.92	977,721.25	
Activos Totales	Pesos	4,768,457.01	5,195,439.49	
Índice de Deuda (PT/AT)	Pesos	0.05	0.19	0.14
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Pasivo Circulante	Pesos	207,687.82	946,173.77	
Activos Totales	Pesos	4,768,457.01	5,195,439.49	
Endeudamiento a Corto Plazo (PC/AT)	Porcentaje	4.36%	18.21%	0.14
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Pasivo Totales	Pesos	221,107.92	977,721.25	
Capital	Pesos	4,547,349.09	4,217,718.24	
Endeudamiento (PT/C)	Porcentaje	4.86%	23.18%	0.18
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Pasivo Circulante	Pesos	207,687.82	946,173.77	
Pasivo Totales	Pesos	221,107.92	977,721.25	
Calidad de la Deuda (PC/PT)	Pesos	0.94	0.97	0.03
Razones de Rentabilidad				
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Utilidades Antes de Impuesto	Pesos	217,545.64	844,385.14	
Activos Totales	Pesos	4,768,457.01	5,195,439.49	
Rentabilidad Económica (UAI/AT)	Porcentaje	0.05	0.16	0.12

Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Utilidades Antes de Impuesto	Pesos	217,545.64	844,385.14	
Ventas Netas	Pesos	750,172.52	7,773,189.26	
Margen de Utilidad/Ventas (UAI/V)	Porcentaje	0.29	0.11	-0.18
Descripción	U/M	Año 2017	Año 2018	Tendencia
Utilidades Neta	Pesos	750,172.52	844,385.14	
Capital	Pesos	4,547,349.00	4,217,718.24	
Rentabilidad Financiera (ROA) (UN / C)	Porcentaje	0.16	0.20	0.04

Anexo V: Proyección 2019 UM: MP

Plan 2019												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
VENTAS	721.45	655.17	694.69	406.55	428.08	719.38	770.02	767.82	742.52	747.92	753.61	727.07
Otros ingresos	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47	28.47
INGRESO TOTAL	749.9	683.6	723.2	435.0	456.6	747.8	798.5	796.3	771.0	776.4	782.1	755.5
GASTO MATERIAL	351.3	319.1	338.3	198.0	208.5	350.3	375.0	373.9	361.6	364.2	367.0	354.1
De ellos: Materias primas y Materiales	310.2	281.7	298.7	174.8	184.1	309.3	331.1	330.2	319.3	321.6	324.1	312.6
Combustibles	5.1	4.6	4.9	2.8	3.0	5.0	5.4	5.4	5.2	5.2	5.3	5.1
Energía	36.1	32.8	34.7	20.3	21.4	36.0	38.5	38.4	37.1	37.4	37.7	36.4
SALARIOS	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4	105.4
Pago por Resultado	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90	31.90
Salario Escala	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60	62.60
Otros Pagos Adicionales	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15	2.15
Acumulado de Vacaciones (9.09%)	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79	8.79
OTROS GASTOS MONETARIOS	7.5	6.8	6.8	30.6	35.1	10.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8
Servicios comprados a otras entidades	7.48	6.80	6.80	30.60	35.10	10.80	6.80	6.80	6.80	6.80	6.80	6.80
TOTAL DE GASTOS	464.3	431.3	450.5	334.0	349.0	466.6	487.2	486.2	473.8	476.5	479.2	466.3
Depreciación y amortización	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90	9.90
Desembolso total (menos depreciación)	454.4	421.4	440.6	324.1	339.1	456.7	477.3	476.3	463.9	466.6	469.3	456.4

ANEXO VI: PRESUPUESTO DE EFECTIVO

[illegible]

Anexo VII: Evaluación del pronóstico para el 2019

Anexo VII: Cálculo de Razones Financieras		
Razones de Liquidez.		
Descripción	U/M	Año 2019
Activo Circulante (AC)	Pesos	2,608,827.42
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	1,039,805.80
Capital de Trabajo (AC-PC)	Pesos	1,569,021.62
Descripción	U/M	Año 2019
Activo Circulante (AC)	Pesos	2,608,827.42
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	1,039,805.80
Liquidez General (AC/PC)	Pesos	2.51
Descripción	U/M	Año 2019
Activo Circulante (AC)	Pesos	2,608,827.42
Inventario (INV)	Pesos	882,934.65
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	1,039,805.80
Prueba Ácida (AC-INV) /PC	Pesos	1.66
Descripción	U/M	Año 2019
Activos Totales (AT)	Pesos	5,710,488.64
Pasivos Totales (PT)	Pesos	1,071,353.28
Índice de Solvencia (AT/PT)	Pesos	5.33
Descripción	U/M	2019
Efectivo en Caja (EC)	Pesos	21,682.06
Efectivo en Banco (EB)	Pesos	228,321.20
Pasivo Circulante (PC)	Pesos	1,039,805.80
Índice de Tesorería (EC+EB) /PC	Pesos	0.24
Razones de Actividad.		
Descripción	U/M	Año 2019
Ventas Netas (VN)	Pesos	8,549,303.14
Cuentas por Cobrar (CxC)	Pesos	1,474,571.54
Efectos por Cobrar	Pesos	
Rotación de Cuentas por Cobrar (VN/CxC +E/C)	Veces	5.80
Días del Período	Días	360
Ciclo de Cobros	Días	62
Descripción	U/M	Año 2019
Compras (C)	Pesos	5647003.38
Cuentas por Pagar (CxP)	Pesos	863,787.58
Efectos por Pagar	Pesos	

Rotación de Cuentas por Pagar (C/ CxP)	Veces	6.54
Días del Período	Días	360
Ciclo de Pagos	Días	55
Descripción	U/M	Año 2019
Ventas Netas (VN)	Pesos	8,549,303.14
Inventarios Promedio $\text{InvP} = (\text{InvI} + \text{InvF}) / 2$	Pesos	1244135.183
Rotación de Inventarios (VN/InvP)	Veces	6.87
Días del Período	Días	360
Ciclo de Inventarios	Días	52
Descripción	U/M	Año 2019
Ventas Netas (VN)	Pesos	8,549,303.14
Activo Total	Pesos	5,710,488.64
Rotación Activo (VN/ AT)	Veces	1.50
Razones de Endeudamiento		
Descripción	U/M	Año 2019
Pasivos Totales	Pesos	1,071,353.28
Activos Totales	Pesos	5,710,488.64
Índice de Deuda (PT/AT)	Pesos	0.19
Descripción	U/M	Año 2019
Pasivo Circulante	Pesos	946,173.77
Activos Totales	Pesos	5,195,439.49
Endeudamiento a Corto Plazo (PC/AT)	Porcentaje	18.21%
Descripción	U/M	Año 2019
Pasivo Totales	Pesos	977,721.25
Capital	Pesos	5,195,439.49
Endeudamiento (PT/C)	Porcentaje	18.82%
Descripción	U/M	Año 2019
Pasivo Circulante	Pesos	1,039,805.80
Pasivo Totales	Pesos	1,071,353.28
Calidad de la Deuda (PC/PT)	Pesos	0.97
Razones de Rentabilidad		
Descripción	U/M	Año 2019
Utilidades Antes de Impuesto	Pesos	929,674.41
Activos Totales	Pesos	5,710,488.64
Rentabilidad Económica (UAI/AT)	Porcentaje	0.16
Descripción	U/M	Año 2019
Utilidades Antes de Impuesto	Pesos	844,385.14

Ventas Netas	Pesos	7,773,189.26
Margen de Utilidad/Ventas (UAI/V)	Porcentaje	0.11
Descripción	U/M	Año 2019
Utilidades Neta	Pesos	1,227,115.50
Capital	Pesos	4,217,718.24
Rentabilidad Financiera (ROA) (UN / C)	Porcentaje	0.29