



**Universidad de Holguín  
"Oscar Lucero Moya"  
Facultad de Ciencias Económicas.**

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: "Análisis y proyección económico financiero  
en la empresa Avícola de Holguín".**

**Autores: Milena Andrés Pérez  
Geisel V. Rodil Damas**

**Tutor: Lic. Eloy Marrero Concepción**

**Holguín, junio 2009  
"Año del 50 aniversario del triunfo de la Revolución"**



## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros padres y familiares que apoyaron nuestras ideas y nos estimularon a mantener el ánimo.

Agradecemos a nuestro tutor Eloy Marrero por brindarnos todo su apoyo aún cuando el tiempo que tenía para atendernos era limitado, por los conocimientos que nos aportó y la preocupación por la realización de nuestro trabajo de Diploma.

A todas las personas que de una forma u otra han hecho posible la realización de este trabajo.

A todos Muchas Gracias



## **DEDICATORIA**

A nuestros padres por su amor infinito, por su apoyo y su ayuda en todo momento.

A todas las personas que de una forma u otra han hecho posible la realización de este trabajo.



## **PENSAMIENTO**

“...en el momento actual tendremos innumerables dificultades debido a la poca tradición de análisis económico que tienen nuestros administradores, pero un trabajo consecuente realizado en esta dirección, podrá rendir frutos a muy corto tiempo y en esta tarea estamos enfrascados...”

Ernesto Che Guevara.



## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Diploma titulado “Análisis y proyección económico financiero en la empresa Avícola de Holguín”, tiene como objetivo pronosticar el comportamiento financiero a mediano plazo en la empresa Avícola que permita el perfeccionamiento en la toma de decisiones.

Para el logro del objetivo trazado se requirió la utilización de varios métodos entre los que se encuentran los métodos teóricos y los empíricos. Dentro de los métodos teóricos se emplearon los de análisis y síntesis, asenso de lo abstracto a lo concreto, inducción-deducción, el histórico, el histórico-lógico y el sistémico-estructural-funcional. De los métodos empíricos se usaron la observación científica, la revisión de documentos y la medición.

El análisis económico y las técnicas financieras constituyen un conjunto de técnicas aplicadas a diferentes estados que se confeccionan a partir de la información contable para diagnosticar la situación económica financiera de la entidad.

En el proceso investigativo se emplearon varios procedimientos económicos financieros como: el cálculo de razones financieras, elaboración del estado de origen y aplicación de fondos, administración del capital de trabajo, cuentas por cobrar y partiendo de pronósticos de incremento en ventas se determinaron las necesidades de financiamiento externo, el balance general, estado de resultado, estado de origen y aplicación de fondos pro forma, para el control flexible de los indicadores financieros y el presupuesto de efectivo.

De forma general se pudo verificar que la empresa presenta una situación económica – financiera desfavorable debido al deterioro en algunos de sus índices financieros.



## **ABSTRAC**

The present work of titled Diploma "Analysis and financial economic projection in the Poultry company of Holguín", it has as objective to predict the financial behaviors to medium term in the Poultry company that allows the improvement in the taking of decisions.

For the achievement of the objective layout the use of several methods was required among those that are the theoretical methods and the empiric ones. Inside the theoretical methods those of analysis and synthesis were used, elevator of the abstract thing to the concrete thing, induction-deduction, the historical one, the historical-logical one and the systemic-structural-functional one. Of the empiric methods the scientific observation, the revision of documents and the measure were used.

The economic analysis and the financial techniques constitute a group of techniques applied to different states that are made starting from the countable information to diagnose the financial economic situation of the entity.

In the investigative process several financial economic procedures were used as: the calculation of financial reasons, elaboration of the origin state and application of funds, administration of the work capital, bills to get paid and leaving of increment presage in sales the necessities of external financing was determined, the general balance, result state, origin state and application of funds pro forms, for the flexible control of the financial indicators and the budget of effective.

In a general way you could verify that the company presents an economic situation - financial unfavourable due to the deterioration in some of its financial indexes.



---

---

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO. ....</b>	<b>5</b>
1.1 Conceptos Generales sobre Finanzas y Análisis Económico Financiero. ....	5
1.2 Surgimiento y Evolución Histórica de las Finanzas. ....	5
1.3 Evolución Histórica de las Finanzas en Cuba.....	9
1.4 Surgimiento del Análisis de los Estados Financieros. ....	10
1.4.1 Estados Financieros Comparativos .....	19
1.4.2 Razones Financieras .....	20
1.4.3 Administración del Capital de Trabajo .....	28
1.4.3.1 Rotación del Capital de Trabajo .....	29
1.4.3.2 Ciclo de conversión del efectivo (CCE) .....	29
1.4.4 Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	30
1.4.5 Administración del Crédito.....	32
1.4.5.1 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	32
1.4.5.2 Política de Crédito .....	33
1.4.6 Estado de Resultado Proforma.....	34
1.4.7 Balance General Proforma .....	34
1.4.8 Análisis del Sistema Du Pont (Análisis del rendimiento sobre la inversión).....	35
1.4.9 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proforma .....	36
1.4.10 Presupuesto de Efectivo Proforma .....	36
1.4.11 Requerimientos Financieros Externos .....	37
1.4.12 Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma .....	38
1.4.13 Análisis del Punto de Equilibrio Proforma.....	39
1.5.1 Aspectos Generales de la Administración Financiera .....	39
1.6.1 El Análisis Económico Financiero en la toma de decisiones .....	40
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y PROYECCIÓN ECONÓMICO FINANCIERO EN LA EMPRESA AVÍCOLA DE HOLGUÍN. ....</b>	<b>41</b>
2.1 Etapa I. Caracterización .....	41



---

---

2.1.1 Misión .....	41
2.1.2 Visión.....	42
2.2 Etapa II. Diagnóstico .....	42
2.3 Etapa III. Proyección de los Resultados .....	42
<b>Aplicación de la Metodología.....</b>	<b>43</b>
2.4 Etapa I. Caracterización .....	43
2.4.1 Misión: .....	46
2.4.2 Visión:.....	46
2.5 Etapa II. Diagnóstico del análisis económico financiero. ....	46
2.5.1 Estados Financieros Comparativo.....	46
2.5.2 Análisis de las Razones Financieras .....	49
2.5.3 Administración del Capital de Trabajo .....	54
2.5.3.1 Rotación del Capital de Trabajo (RCT).....	54
2.5.4 Estado de Origen y Aplicación de Fondos.....	55
2.5.5 Administración del Crédito.....	55
2.5.5.1 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar.....	56
2.5.5.2 Política de Crédito .....	57
2.5.6 Estado de Resultado Proforma Año 2009 .....	57
2.5.7 Balance General Proforma Año 2009 .....	59
2.5.8 Análisis del Sistema Du Pont (Análisis del rendimiento sobre la inversión).....	62
2.5.9 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Año 2009 .....	63
2.5.10 Presupuesto de Efectivo Proforma Año 2009.....	64
2.5.11 Requerimientos Financieros Externos para el 2009 .....	65
2.5.12 Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma Año 2009 .....	66
2.5.13 Análisis del Punto de Equilibrio .....	66
2.6 Etapa III. Proyección de los Resultados .....	67
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>





---

---

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años el sistema empresarial cubano ha depositado todo su empeño en lograr que la competitividad se torne un elemento esencial que pondere las enormes presiones de liquidez que someten a la economía interna a una prueba permanente de destreza financiera y habilidad negociadora.

En estas circunstancias las empresas enfrentan el reto de transformar sus propias filosofías y renacer partiendo de una visión administrativa diferente.

Es imprescindible la evaluación económico-financiera tanto actual como sus proyecciones futuras, por esta razón el manejo adecuado de los recursos económicos y financieros por parte de las empresas es una de las metas fundamentales a alcanzar.

La aplicación de los análisis económicos financieros en una organización debe ser la herramienta fundamental, pues permite la interpretación cualitativa y cuantitativa de los recursos económicos y la descripción debe cuantificar la liquidez, solvencia y la rentabilidad de la misma, además reflejan el movimiento económico financiero de la entidad, los que al ser sometidos a un análisis con la finalidad de lograr la correcta interpretación de cada uno de los componentes del balance, generan soluciones efectivas en busca de la operatividad y eficiencia de las diferentes secciones de la empresa, además facilita a los directivos conocer en que medida están siendo manejados los capitales.

Para analizar la situación financiera de la empresa, es necesario que las cifras de los estados financieros, sean razonables, o sea que todas las operaciones sean contabilizadas de acuerdo a principios o normas de contabilidad generalmente aceptados y mediante los métodos más adecuados que nos permita una interpretación clara y concisa de estos dictámenes.

Hoy es costumbre encontrar muchas empresas en el país y en el mundo con crisis financieras, debido a la disminución de las ventas y a la incorrecta administración de los recursos financieros entre otras razones, todas las entidades pasan en su proceso de vida tiempos de insolvencia y déficit de capital, unas logran recuperarse y otras no.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente es necesario lograr una eficiente utilización de los recursos financieros que disponemos y a la vez un mejoramiento del desempeño de las organizaciones económicas cubanas.



La empresa Avícola de Holguín, encargada de producir y comercializar de forma mayorista alimentos balanceados para animales, aves vivas, huevos de aves y carnes de aves, no vive ajena a esta situación, forma parte de su política de trabajo lograr una optimización de los recursos que administra con incremento en los ingresos y reducción de los costos y gastos totales, sin embargo la toma de decisiones para lograr sus propósitos se vuelve compleja debido a la utilización de métodos y técnicas económico financiero muy convencionales que no siempre ilustran la información necesaria, de ahí la importancia del estudio de la utilización de los métodos más factibles en la elaboración e interpretación de la información financiera que nos brinde una panorámica real de la empresa.

Con el propósito de ser más profundo en la situación económica que está presentando la entidad de estudio se desarrollaron técnicas de recopilación de datos como consultas a directivos y trabajadores de la entidad, pudiéndose comprobar que existe carencia de métodos y técnicas para realizar el diagnóstico económico financiero de la situación actual y predicción de eventos futuros, influyendo en el proceso de toma de decisiones. Por esta razón se identifica el siguiente **PROBLEMA CIENTÍFICO**: ¿Cómo proyectar el comportamiento financiero a mediano plazo que favorezca el perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones?

El **OBJETO de INVESTIGACIÓN** es el sistema económico financiero de la empresa Avícola de Holguín y el **CAMPO DE ACCIÓN** el pronóstico económico financiero.

Por tanto el **OBJETIVO GENERAL** es pronosticar el comportamiento financiero a mediano plazo en la empresa Avícola que permita el perfeccionamiento en la toma de decisiones.

Se plantea como **HIPÓTESIS**: El pronóstico del comportamiento financiero a mediano plazo, mediante el diagnóstico y proyección del sistema económico financiero, permitirá el perfeccionamiento del proceso de toma de decisiones en la empresa Avícola.

Para dar cumplimiento con el objetivo propuesto se plantearon las siguientes **tareas**:

- 1.- Construir el marco teórico-referencial a partir de la revisión y análisis de la literatura especializada con el tema y sus antecedentes.
- 2.- Realizar el análisis económico-financiero a los indicadores de los estados contables.
- 3.- Diagnosticar el sistema económico financiero de la empresa Avícola.
- 4.- Realizar las proyecciones y pronósticos financieros que respondan a los



crecimientos de las ventas.

5.- Determinación de las desviaciones proyectadas a través del control financiero.

Se utilizaron **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN** tales como:

**Métodos Teóricos:** está vinculado al conocimiento del surgimiento y evolución de las finanzas, su evolución en Cuba y surgimiento de los estados financieros.

- ✓ **Análisis y Síntesis:** mediante el análisis de la situación económica financiera de la empresa y la elaboración de las conclusiones.
- ✓ **Inducción y Deducción:** a través de la formulación de la hipótesis.
- ✓ **Método de Abstracción:** para la elaboración de la metodología de la investigación.
- ✓ **Método histórico:** Para el estudio de los indicadores y valorar la situación actual de la entidad objeto de estudio.

**Métodos Empíricos:**

- ✓ **Método de Observación Científica:** en la determinación del problema.
- ✓ **Revisión de documentos:** Para la determinación de los aspectos fundamentales relacionados con el objetivo de la investigación.
- ✓ **Medición:** en la comprobación de la hipótesis y la veracidad del problema.

Las **técnicas** para el registro y procesamiento de la información que se utilizaron fueron entre otras: criterios de expertos, los análisis comparativos y el análisis documental de los registros contables de la entidad.

**PRINCIPALES RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

- ❖ En el orden teórico: una metodología adecuada para el informe de los estados económicos financieros, favorece la interpretación de los resultados para la toma de decisiones en la entidad.
- ❖ En el orden práctico: la aplicación de la metodología contextualizada mejora el análisis e interpretación de los estados económicos financieros y favorece la toma de decisiones certeras en la empresa.
- ❖ Económico - social: la formación y utilización eficiente de los recursos económicos tiene un impacto positivo en la seguridad y confianza en la organización.

El presente trabajo consta de dos capítulos, en el primero se hace alusión a los aspectos teóricos que sirven de base para el desarrollo exitoso de la investigación, y en



---

el segundo se empleó la metodología para el análisis y proyección económico financiero así como su aplicación en la empresa Avícola de Holguín.



---

---

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO.**

### **1.1 Conceptos Generales sobre Finanzas y Análisis Económico Financiero.**

Las finanzas estudian el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados, tratan las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. También suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero.

El término finanzas proviene del latín "finis", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros.

El análisis económico financiero de la empresa ofrece la información necesaria para conocer su situación real durante el período de tiempo que se seleccione, pero además constituye la base para ejecutar el proceso de planeación financiera donde deben disminuirse o erradicarse, de ser posible, las debilidades y deficiencias que desde el punto de vista financiero presentó la empresa en el período analizado. La esencia del análisis es elaborar los indicadores principales que permitan influir activamente en la gestión de la empresa, que apoya a todos los departamentos de la misma. Es un asunto para el establecimiento de relaciones significativas y también para señalar cambios, tendencias y causas.

### **1.2 Surgimiento y Evolución Histórica de las Finanzas.**

Las finanzas surgieron como un campo de estudios independiente a principios del siglo pasado. En su origen se relacionaron solamente con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital. Con la década del 20 del siglo pasado, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de mayor cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las Empresas. La atención se centró más bien en el funcionamiento externo que en la administración interna. Hacia fines de la década se intensificó el interés en los valores, en especial las acciones comunes, convirtiendo al banquero inversionista en una figura de especial importancia para el estudio de las finanzas corporativas del período. Para principios del siglo XX, las finanzas centraban su énfasis sobre la materia legal, consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y



emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos. Los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de contabilidad o a controlar la teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario.

Durante la depresión de los años 30, las empresas tenían problemas de financiación, quiebras y liquidaciones. Esta situación obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de la liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. El objetivo dominante para ellas era la solvencia y reducir el endeudamiento, de modo que se preocupan por la estructura financiera de la empresa. Los abusos cometidos con el endeudamiento, en especial las deudas relacionadas con las empresas tenedoras de servicios públicos, quedaron al descubierto al desplomarse muchas Empresas. Estos fracasos, junto con la forma fraudulenta en que fueron tratados numerosos inversionistas, hicieron crecer la demanda de regulaciones. Estas incrementaron la información financiera que las Empresas debían dar conocer, y esto a su vez hizo que el análisis financiero fuera más amplio, ya que el analista podía comparar las condiciones financieras y el desempeño de diversas empresas.

La época de los años cuarenta estuvo empañada por la guerra declarada en los primeros años y la guerra fría en los siguientes. Las Finanzas siguieron un enfoque tradicional que se había desarrollado durante las décadas anteriores, no ocurriendo cambios considerables. Se analizaba la empresa desde el punto de vista de alguien ajeno a ella, como pudiera ser un inversionista, pero sin poner énfasis en la toma de decisiones. El gerente continúa con su labor, predomina una política poco arriesgada, lo que suponía un endeudamiento y se prima la liquidez y la solvencia. Sin embargo, en este período comienzan a germinar los brotes de la moderna concepción financiera de la empresa.

A mediados de la década del 50 adquirieron importancia la planificación y control, y con ello la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería. Nuevos métodos y técnicas para seleccionar los proyectos de inversión de capital condujeron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de la empresa. El administrador financiero ahora tenía a su cargo los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital a los activos individuales sobre la base de un criterio de aceptación apropiado y objetivo.



Posteriormente aparecieron sistemas complejos de información aplicados a las finanzas, lo que posibilitó la realización de análisis financieros más disciplinados y provechosos. La era electrónica afectó profundamente los medios que emplean las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el dinero que se les debe, transferir efectivo, determinar estrategias financieras, manejar el riesgo cambiario, etc. Se idearon modelos de valuación para utilizarse en la toma de decisiones financieras, en el que la empresa tiene una gran expansión y se asientan las bases de las finanzas actuales.

En este período de prosperidad los objetivos que priman son los de rentabilidad, crecimiento y diversificación internacional, frente a los objetivos de solvencia y liquidez del período anterior. También se extenderán las técnicas de Investigación Operativa e Informatización, no sólo para grandes empresas.

En los años sesenta se va cimentando la moderna Teoría Financiera, donde podemos tener como ejemplo el desarrollo de la Teoría de Portafolio o Teoría de Selección de Carteras Markowitz (1960), punto de partida del Modelo de Equilibrio de Activos Financieros, que constituye uno de los elementos del núcleo de las modernas finanzas. Esta teoría explica que el riesgo de un activo individual no debe ser juzgado sobre la base de las posibles desviaciones del rendimiento que se espera, sino en relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos. Según el grado de correlación de este activo con los demás que componen el portafolio, el activo será más o menos riesgoso.

Esta década supone una profundización y crecimiento de los estudios de la década de los cincuenta, produciéndose definitivamente un desarrollo científico de la administración financiera de empresas, con múltiples investigaciones, resultados y valoraciones empíricas, imponiéndose la Técnica Matemática como el instrumento adecuado para el estudio de la economía financiera empresarial.

En la década de 1970 empezaron a aplicarse el modelo de fijación de precios de los activos de capital de Sharpe para valorar los activos financieros. El modelo insinuaba que parte del riesgo de la empresa no tenía importancia para los inversionistas, ya que se podía diluir en los portafolios de las acciones en su poder. También provocó que se centrara aún más la atención sobre las imperfecciones del mercado cuando se juzgaba la selección de los activos realizada por la empresa, el financiamiento y los dividendos.



También durante esta década, Black y Scholes formularon el modelo de fijación de precios de opciones para la evaluación relativa de los derechos financieros. La existencia de un mercado de opciones permite al inversionista establecer una posición protegida y sin riesgos comprando acciones y al mismo tiempo, estableciendo opciones sobre las acciones. En mercados financieros eficientes el rendimiento producido por una posición de este tipo debe ser una tasa libre de riesgos. Si esto es cierto, sería posible establecer fórmulas exactas para valorar distintos tipos de opciones.

En la década de 1980, ha habido importantes avances en la valuación de las empresas en un mundo donde reina la incertidumbre. Se le ha colocado una creciente atención al efecto que las imperfecciones del mercado tienen sobre el valor. La información económica permite obtener una mejor comprensión del comportamiento que en el mercado tienen los documentos financieros. La noción de un mercado incompleto, donde los deseos de los inversionistas de tipos particulares de valores no se satisfacen, coloca a la empresa en el papel de llevar a cabo la comercialización de tipos especiales de derechos financieros.

Se acentúa el interés por la internacionalización de los fenómenos y decisiones financieras, dando lugar a multitud de estudios sobre aspectos como el riesgo político y el riesgo de variabilidad del tipo de cambio de las monedas en las que opera la Gestión Financiera Internacional.

En los años 90, las finanzas han tenido una función vital y estratégica en las empresas. El gerente de finanzas se ha convertido en parte activa: la generación de la riqueza. Para determinar si genera riqueza debe conocerse quienes aportan el capital que la empresa requiere para tener utilidades. Esta se convierte en la base del costo de la oportunidad, con respecto al cual se juzgará el producto, la inversión y las decisiones de operación. Otra realidad de los 90 es la globalización de las finanzas. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el administrador de finanzas debe buscar el mejor precio de las fronteras nacionales y a menudo con divisas y otras barreras.

Los factores externos influyen cada día más en el administrador financiero: desregulación de servicios financieros, competencia entre los proveedores de capital y los proveedores de servicios financieros, volatilidad de las tasas de interés y de inflación, variabilidad de los tipos de cambio de divisas, reformas impositivas,





incertidumbre económica mundial, problemas de financiamiento externo, excesos especulativos y los problemas éticos de ciertos negocios financieros.

El surgimiento y la evolución histórica de las finanzas puede resumirse en:

1. Para principios del siglo XX, las finanzas centraban su énfasis sobre la materia legal (consolidación de firmas, formación de nuevas firmas y emisión de bonos y acciones con mercados de capitales primitivos).
2. Durante la depresión de los años 30, en los Estados Unidos de Norteamérica las finanzas enfatizaron sobre quiebras, reorganizaciones, liquidez de firma y regulaciones gubernamentales sobre los mercados de valores.
3. Entre 1940 y 1950, las finanzas continuaron siendo vistas como un elemento externo sin mayor importancia que la producción y la comercialización.
4. A finales de los años 50, se comienzan a desarrollar métodos de análisis financiero y a darle importancia a los estados financieros claves: el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo.
5. En los años 60, las finanzas se concentran en la óptima combinación de valores (bonos y acciones) y en el costo de capital.
6. Durante la década de los 70, se concentra en la administración de carteras y su impacto en las finanzas de la empresa.
7. Para la década de los 80 y los 90, el tópico fue la inflación y su tratamiento financiero, así como los inicios de la agregación de valor.
8. En el nuevo milenio, las finanzas se han concentrado en la creación de valor para los accionistas y la satisfacción de los clientes.

### **1.3 Evolución Histórica de las Finanzas en Cuba.**

Las Finanzas en Cuba fueron consideradas por mucho tiempo parte de la economía, surgieron como un campo de estudio independiente a principio del siglo XX. Allí se relacionaron con los documentos, instituciones y aspectos de procedimiento de los mercados de capital.

Los registros financieros y los resultados contables se diferenciaban mucho a los que se llevan actualmente. Según fue transcurriendo el tiempo fue aumentando el desarrollo tecnológico, lo cual necesita mayor cantidad de fondos, por lo que fue necesario interiorizar el estudio de las finanzas para obtener resultados de liquidez y



---

financiamiento de las empresas. En ese momento se tenía más interés en el financiamiento externo que en la administración interna.

Para finales de los años 30, la principal preocupación en el financiamiento externo era saber como un prestamista podía protegerse debido a las quiebras, las liquidaciones y las reorganizaciones. Así fueron transcurriendo las finanzas durante las décadas de 1940 hasta principio de 1950. En esta etapa se veía la empresa como algo ajeno, es decir, desde el punto de vista de un inversionista o un prestamista, la toma de decisiones no era importante para ellos. A partir de los años 1955, el presupuesto de capital fue adquiriendo un papel más importante. Apoyándose esto en el valor actual, ya el financiamiento tenía los fondos totales asignados a los activos y la distribución del capital.

En la década de 1960 y 1970 los acontecimientos más importantes fueron: el desarrollo y aplicación a la administración financiera de la teoría de cartera y la perfección del modelo de fijación de precios de los activos de capital para valuar los activos financieros.

Desde la etapa antes señalada hasta la actualidad, se aprecia los avances intelectuales en la valuación de las empresas. Mundialmente, se ha prestado gran atención a los indicadores financieros y al mercado, ya no se ve la empresa como un factor externo sino la importancia de las finanzas para la toma de decisiones dentro de ella, así como las funciones financieras y la administración del fondo de flujo de las operaciones en la entidad.

#### **1.4 Surgimiento del Análisis de los Estados Financieros.**

El análisis económico surgió como ciencia del balance. En los primeros tiempos, se reducía al análisis del balance y al análisis de la situación financiera. El análisis de los estados financieros o análisis económico financiero constituye un conjunto de técnicas aplicadas a diferentes estados, que se confeccionan a partir de la información contable para diagnosticar la situación económica financiera de la empresa, y a partir de esa investigación, tomar decisiones encaminadas a resolver los puntos débiles detectados, mantener aspectos positivos y proyectar la marcha de la entidad.

Los estados financieros se deben analizar ya que muchas empresas que enfrentan crisis, frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: escasa demanda, falta de financiamiento, insolvencia de clientes,



---

regulaciones y restricciones, etc. Sin lugar a dudas, la negativa evolución de aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. No obstante, también se han de tener en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas pueden accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis, por lo tanto, no todos los males vienen de afuera.

Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal de reconocer tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente, no se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas.

A continuación se muestra de forma resumida los factores que pueden influir en los efectos económicos-financieros, a través del análisis de los estados financieros:

Factores internos (Endógenos): Problemas de sistemas informativos, falta de diagnóstico, márgenes de utilidades reducidos por excesos de costos y gastos, exceso de deudas, bajos rendimientos, exceso de activos, baja productividad, problemas organizativos, pobre gestión de activos, deficiente preparación del personal y otros.

Factores externos (Exógenos): Crisis de la economía, escasa demanda, competencia, innovación tecnológica, impuestos altos, altas tasas de interés, insolvencia de los clientes, regulaciones y otros.

El análisis de los estados financieros contribuye a fundamentar decisiones inteligentes. Estas abarcan un amplio abanico, donde se incluyen:

- ❖ Soluciones operativas.
- ❖ Elaboración de planes.
- ❖ Preparación de programas de acción.
- ❖ Diseño de políticas.
- ❖ Establecimiento de objetivos.

Mediante el análisis de los estados financieros se puede elaborar un diagnóstico de la situación económica - financiera de la unidad. Para que el mismo sea útil debe comprender los siguientes aspectos:

- ❖ Emplear toda la información que considere relevante.
- ❖ Utilizar las técnicas correctas de análisis y su correspondiente evaluación.
- ❖ Realizar el análisis a tiempo.



❖ Sugerencia de medidas para solucionar los problemas, tanto externos como internos.

El análisis periódico es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la empresa. Un análisis mensual permite acotar con más exactitud la aparición de los problemas, pues el período de análisis de los hechos económicos es pequeño, lo que convierte al análisis en un arma muy potente, considerando que a través de esta actividad pueden revelarse variadas señales de alerta, como las siguientes:

- ❖ Capacidad de pago deteriorada o en vías de deterioro.
- ❖ Insuficiente tesorería.
- ❖ Saldos excesivos en cuentas por cobrar y en cuentas por pagar.
- ❖ Inventarios de lento movimiento.
- ❖ Considerables inversiones a largo plazo.
- ❖ Exceso de deudas o de capital.
- ❖ Origen y aplicación de sus fondos.
- ❖ Variación de su capital de trabajo.
- ❖ Contracción de sus ventas.
- ❖ Deterioro de sus costos y gastos.
- ❖ Costos financieros elevados.
- ❖ Entradas de efectivo menores que las salidas, etc.

Condiciones que tiene que cumplir la información para poder lograr los objetivos del análisis de los estados financieros.

Periodicidad: La contabilidad tiene que permitir un registro sistemático de las operaciones diarias en términos monetarios. Estos registros se cierran de acuerdo con el ciclo contable establecido, anual, semestral, trimestral, mensual, diario. Esta frecuencia puede acortarse en la medida en que la contabilidad se automatice, pero más importante aun es la necesidad que los ejecutivos tienen de conocer más a menudo los resultados de su gestión.

Puntualidad: Para hacer un uso más efectivo de la información financiera, ésta debe estar lista con su respectivo análisis en un plazo no mayor de cinco días hábiles posteriores a la fecha de cierre de cada período. Cumplir con esta condición no debe interpretarse como la obligatoriedad de cerrar el propio día en que culmina el período, lo que no es posible, de lo que se trata es de poder lograr que esta información sea lo



más actual y joven posible, que no envejezca, ya que su finalidad es la toma de decisiones oportunas.

Exactitud: Es obvia la necesidad de exigir exactitud en los datos contables, hay que tomar medidas de control para posibles errores, realizar auditorias internas y establecer sistemas de control interno para lograr la confianza absoluta en la contabilidad.

Los estados financieros se analizan:

Examinando los estados financieros:

- ❖ Balance general o estado de situación.
- ❖ Estado de resultado o de ganancia o pérdida.
- ❖ Estado de origen y aplicación de fondos.
- ❖ Estado de flujo de efectivo.

Aplicando técnicas de análisis:

- ❖ Cálculos de razones financieras.
- ❖ Determinación de porcentajes.
- ❖ Elaboración de estados de tamaño común.
- ❖ Establecimiento de variaciones.
- ❖ Métodos de análisis.

Limitaciones de los estados financieros.

- ❖ Sólo brindan información de los hechos ocurridos en términos monetarios.
- ❖ Pueden estar influenciados por la diferencia de criterios de las personas que lo confeccionan.
- ❖ Constituyen una fotografía del presente, valorada a costo histórico.
- ❖ Necesidad de informar períodos cortos, lo que genera diferentes estimaciones.
- ❖ Existen manipulaciones de los Principios Generalmente Aceptados, que varían las partidas de los Estados Financieros por la utilización de diferentes métodos de valoración.
- ❖ Desconocer el valor del dinero en el tiempo, presentando partidas no circulantes o corrientes que han sido valuadas en unidades monetarias de diferentes años, con distintos valores reales de compra. En los activos fijos, por ejemplo, tenemos valores de: maquinarias, inmuebles y equipos adquiridos en diferentes momentos que los sumamos como si fueran unidades monetarias iguales. En el caso de los pasivos a largo plazo sumamos deudas contraídas en diferentes años, con los mismos inconvenientes.



---

Problemas que afectan el análisis de los estados económicos financieros en la actualidad:

- ❖ Problemas de información.
- ❖ Falta de entrenamiento.
- ❖ Poco dominio de las técnicas de análisis.
- ❖ Incultura analítica.
- ❖ Gestión financiera pasiva, no vinculada al análisis económico - financiero.
- ❖ Desconocimiento de comportamientos ramales.
- ❖ Los estados financieros no se presentan con memorias.
- ❖ Poca calidad en las proyecciones futuras (planeación).
- ❖ Herramientas de análisis de los estados financieros.

Pocas son las cifras en un Estado Financiero que pueden considerarse altamente significativas por sí mismas, lo importante es su relación con otras cantidades, o el valor y dirección de los cambios desde una fecha anterior.

En el proceso analítico se emplean una serie de métodos especiales, entre los principales están: el comparativo, el de agrupación, el de coordinación de balance, método gráfico, análisis correlativo, utilización de métodos de programación lineal.

El método comparativo como técnica de trabajo de conocimiento de uno u otro fenómeno, concepto o correlación se utiliza en muchas ciencias: en la lógica, la matemática y también en la economía donde todo se conoce comparativamente.

En el análisis económico el modo de comparación se considera el principal, pues a partir de él comienza el análisis económico. La comparación con "períodos anteriores" se emplea ampliamente en el análisis económico. Ellos se manifiestan cuando se comparan los indicadores económicos actuales con los de períodos anteriores, en el presente trabajo se realiza la comparación del año 2008 con el año precedente 2007, además se realizan los estados proformas sobre la base de la comparación con el año 2008. El objetivo de la comparación lo constituye la búsqueda del grado de crecimiento de los factores positivos, la disminución, de los negativos y el ritmo de desarrollo de la empresa.

La administración financiera es considerada una forma de economía aplicada que se fundamenta, en alto grado, en conceptos económicos. Todas las empresas han necesitado en algún momento conocer sobre su situación financiera, para de esta manera determinar y evaluar la gestión que han realizado todas las partes que



intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario implementar un grupo de herramientas que representen la realidad de la empresa en cualquier momento que se necesite.

El contador, cuya principal función es producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la entidad y el pago de impuestos, difiere del administrador financiero en la forma en que considera los fondos de la organización. El contador, utilizando ciertos principios uniformes de aceptación general, prepara los estados financieros partiendo de la premisa: de que los ingresos se reconocen como tales desde el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos. Este método de contabilidad se denomina comúnmente sistema de acumulaciones. Los ingresos que resultan de las ventas a crédito de mercancías por las cuales no se han recibido pagos reales en efectivos, aparecen en los estados financieros de la empresa como cuentas por cobrar, que son activos temporales. Los gastos se tratan de manera similar, es decir, se establecen ciertas obligaciones para representar bienes o servicios que se han recibido pero que aún no han sido pagados. Estas partidas usualmente aparecen en el balance como cuentas por pagar.

El administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la organización. En vez de reconocer los ingresos en el momento de la venta y los gastos cuando se incurren en ellos, como lo hace el contador, reconoce los ingresos y salidas de efectivo. Las obligaciones del funcionario financiero de una organización difieren de las del contador, éste último presta la mayor parte de su atención a la recopilación y presentación de los datos financieros. El funcionario financiero evalúa los informes del contador, produce datos adicionales y toma de decisiones basadas en su análisis. El papel del contador es suministrar datos consistentes y fáciles de ser interpretados en relación con las operaciones de la empresa en el pasado, el presente y probablemente en el futuro.

El administrador financiero utiliza estos datos en la forma en que se le presentan, o después de haber hecho ciertos ajustes y modificaciones como una herramienta importante en el proceso de la toma de decisiones financiera. Naturalmente, esto no implica que el contador nunca tome decisiones o que el administrador financiero nunca recoja información.



---

El administrador financiero juega un papel decisivo en la operación de la empresa, para entender la razón de esto, se debe examinar detenidamente el papel de la función financiera dentro de la entidad, las funciones claves del administrador financiero y su objetivo general. En empresas pequeñas, la función financiera la lleva a cabo el departamento de contabilidad.

En la medida que la empresa se va desarrollando, el crecimiento es mayor, por lo que se hace imprescindible crear el departamento de finanzas, siendo una unidad autónoma, orgánica, vinculada directamente con el máximo dirigente de la entidad.

Inicialmente la función financiera puede encargarse solamente de las funciones de créditos; evaluar, seleccionar y mantener al corriente a los clientes a quienes se les haya concedido crédito. A medida que crece la organización, se presta atención a la evolución de la posición financiera de la empresa y a la adquisición de financiamiento a corto plazo. Cuando la entidad se aproxima a la gran escala, la función financiera aumenta hasta incluir decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos para financiar activos fijos y la distribución de las utilidades.

Es necesaria la función financiera para lograr operar en gran escala. Se le asignará al departamento de contabilidad o a un departamento financiero separado, pero debe existir en forma, para proporcionar las técnicas y experiencias necesarias que hagan posible a la organización obtener el máximo de utilidades dada la escala de sus operaciones.

Las funciones del administrador financiero dentro de una empresa se evaluarán con respecto a los estados financieros básicos.

Sus funciones primarias son:

❖ **Análisis de datos financieros**

Esta función se refiere a la transformación de los datos financieros a una forma que consiga utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera. El cumplimiento adecuado de esta función es necesario si el administrador financiero debe ejecutar otras funciones básicas, para determinar la estructura de capital y de activos de la entidad.

❖ **Determinación de la estructura de activos.**

El administrador financiero determina tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la empresa. El término composición se refiere a la





---

cantidad de dinero que está comprendido en los activos circulantes y activos fijos. Una vez que se establece la composición, el encargado financiero debe precisar la composición, y tratar de mantener ciertos niveles óptimos de cada tipo de activos circulante. Debe concertar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse. Saber en qué momento los activos fijos se hacen obsoletos y si es necesario reponerlos o modificarlos. El decretar la estructura óptima de los activos de una Empresa no es un proceso simple, requiere un estudio minucioso de operaciones pasadas y futuras de la unidad, además de la comprensión de los objetivos a largo plazo.

❖ Determinación de la estructura de capital de la empresa.

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el balance, deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura del capital. Primero establecer la composición más adecuada de financiamiento a corto y a largo plazo.

Esta es una definición elemental, por cuanto afecta la rentabilidad y liquidez general. Otros aspectos de igual escala son determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto y largo plazo son mejores para la empresa en un momento determinado. Muchas de estas decisiones las impone la escasez pero otras requieren de un análisis minucioso de alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo.

Las tres funciones del administrador financiero plasmadas en este trabajo se reflejan claramente en el balance que muestra la situación financiera actual de la empresa. La evaluación del balance por parte del administrador financiero refleja la situación financiera general. Al hacer esta evaluación, debe observarse el funcionamiento de la empresa y buscar áreas problemáticas y áreas que sean susceptibles de mejorar. Al determinar la estructura de activos de la organización, se da forma a la parte del activo en el balance general.

El objetivo de un administrador financiero debe ser alcanzar los objetivos de la empresa. Algunos opinan que el objetivo es, en forma invariable maximizar las utilidades. Otros entienden que es maximizar la riqueza.

Como objeto la maximización de utilidades tiene tres defectos básicos:

- ❖ Es una consideración a corto plazo.
- ❖ Desdeña el riesgo.
- ❖ Puede ocasionar la disminución del precio de las acciones.



Una empresa puede maximizar sus utilidades comprando maquinaria de baja calidad, utilizando materias primas de baja calidad y haciendo un esfuerzo en ventas, comercializando sus productos a un precio que rinda utilidades altas por unidad. El resultado de esta estrategia puede ser utilidades altas del año actual, pero esto tendría como consecuencia que años posteriores las utilidades disminuyan circunstancialmente ya que los clientes se darían cuenta que el producto es de mala calidad, y que los costos de mantenimiento de la maquinaria se aumentarían también por la mala compra de la maquinaria. Como los resultados de las ventas pueden bajar a medida que aumentan los costos, en detrimento de las utilidades. A corto plazo, las utilidades se pueden maximizar, pero una política de esa naturaleza puede disminuir futuros márgenes de utilidad y aun la quiebra de la empresa.

El segundo problema con la estrategia de maximizar las utilidades es que su éxito depende de las ganancias futuras de la organización que solamente pueden ser estimadas. Si las ganancias reales no son de la magnitud prevista, fracasa la estrategia de la empresa, pero a la larga, las fluctuaciones en los rendimientos tienden a compensarse.

El problema final relacionado con la maximización de utilidades es que puede ocasionar la caída en el mercado de los valores de la entidad. Una manera de maximizar las utilidades de un período al siguiente es reinvertir todas las utilidades, utilizándolas para adquirir activos rentables que aumentan las utilidades futuras. El mayor inconveniente de esta estrategia es que no deja margen para el pago de dividendo a los inversionistas. Como resultado, en el mercado el precio de las acciones de la empresa tiende a bajar.

Por varias razones, maximizar las riquezas es una estrategia más viable que los esfuerzos por maximizar utilidades, a largo plazo hacen hincapié en el aumento del valor en el mercado de los valores de la unidad.

Al utilizar la táctica de incrementar al máximo la riqueza, el administrador financiero se enfrenta con el problema de la incertidumbre al tener en cuenta las alternativas entre diferentes tipos de rendimiento y los niveles de riesgo-rendimiento, perfecciona habilidades destinadas a incrementar al máximo la riqueza del dueño a cambio de un nivel de riesgo aceptable.

La estrategia de maximizar la riqueza tiene en cuenta el hecho de que muchos propietarios dan más valor al recibo regular de dividendos, sin interesar su cuantía.



Muchas empresas operan sobre la base de que su política de dividendos, estimulan el atractivo que tienen sus acciones sobre un tipo determinado de inversionista. El efecto sobre la clientela se utiliza para explicar el resultado de la política de dividendos sobre el valor en el mercado de las acciones. El asegurarse que los accionistas reciban los rendimientos previstos, se cree que tiene consecuencias positivas sobre los precios de las acciones.

Maximizar las utilidades puede ser parte de la estrategia de maximización de la riqueza. Los objetivos se pueden perseguir simultáneamente, pero no debe permitirse que la maximización de las utilidades ensombrezca el objetivo más amplio de la maximización de la riqueza. Esta clase de sacrificio puede causar solamente la merma del valor de los activos y la caída final del valor de la participación de cada uno de los dueños de la empresa.

Una de las tareas básicas de la administración financiera es el análisis financiero para lo cual se aplicaron diferentes técnicas y procedimientos. Una de las técnicas mas usadas en el mundo es el análisis mediante razones financieras.

El análisis de las razones de los estados financieros de una organización es de interés para los accionistas actuales y futuros acreedores, así como para la propia administración de la organización. El accionista actual y futuro se interesa primordialmente en el nivel de riesgo (liquidez, actividad, deuda) y en los rendimientos (rentabilidad).

Los acreedores de la organización se interesan sobre todo por la liquidez a corto plazo y por su capacidad de enfrentar las deudas a largo plazo. Desean asegurarse de la liquidez de la entidad y de su capacidad para atender el pago de intereses y amortizaciones del capital a su vencimiento. Los acreedores potenciales, por su parte, se interesan en determinar las probabilidades de la organización para responder por las deudas adicionales que resultarían de extenderle un crédito. Otro interés que concierne a ambos acreedores es la rentabilidad de la organización de la cual se espera que una vez comprobada su solidez se mantenga igual o más fuerte en lo sucesivo.

#### **1.4.1 Estados Financieros Comparativos**

En el análisis económico el modo de comparación se considera el principal, pues a partir de él comienza el análisis económico. La comparación con períodos anteriores se



emplea fundamentalmente en este análisis, con el objetivo de mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de la entidad y facilitar su estudio.

Ellos se manifiestan cuando se comparan los indicadores económicos actuales con los de períodos anteriores, en este caso es la comparación del año 2008 con el año precedente, es decir 2007, y sobre la base del último año (2008) se realizan los estados proformas del 2009.

El objetivo de la comparación lo constituye la búsqueda del grado de crecimiento de los factores positivos, disminución de los negativos y el ritmo de desarrollo de la empresa.

En el Balance General al igual que en el Estado de Resultado, se comparan en dos períodos de tiempo los diferentes elementos que los integran, además se realiza el cálculo de los por cientos a través del método de base común, tomando como origen las ventas, los activos y pasivos totales, nos trasmite la situación de la entidad en un período y la variación respecto a otro.

#### **1.4.2 Razones Financieras**

Se realizará el cálculo y análisis de razones financieras, comparando el año 2008 con el 2007, el cual arrojará datos importantes a tener en cuenta en el desarrollo del mismo. Uno de los objetivos de la administración de la organización es la utilización adecuada de razones para regular el desempeño de la misma de un período a otro. Mediante este procedimiento se analiza cualquier cambio no previsto a fin de detectar a tiempo los problemas.

Existen procedimientos fundamentales para la utilización de razones financieras:

- ❖ El análisis seccional momentáneo.
- ❖ El análisis fundamentado en series de tiempo.

El análisis seccional momentáneo consiste en la comparación de diferentes razones financieras de la organización en un momento dado con el medio ramal o la organización líder. Esta comparación permite que la organización descubra diferencias operacionales, las cuales si se modifican incrementan su eficiencia.

El análisis fundamentado en series de tiempo, se lleva a cabo cuando se analiza el funcionamiento de la organización con el pasado, mediante el análisis de razones financieras, permite que la organización determine si su desarrollo está en correspondencia con lo planeado.



Consideramos, que para lograr un análisis de razones más acertado y dinámico se deberá lograr la combinación adecuada del análisis seccional momentáneo con el de series de tiempo.

El análisis financiero mediante el empleo de razones puede llevarnos a cometer determinados errores en las conclusiones a que se arribe, por ello creemos oportuno hacer algunas precisiones o advertencias necesarias:

Primero: El uso de una sola razón no ofrece la información necesaria para juzgar el funcionamiento total de la organización. Para formar un juicio adecuado en cuanto a la situación financiera de la organización es necesario utilizar varias razones simultáneamente.

Segundo: Al comparar los estados financieros, se debe asegurar que las fechas de los mismos correspondan a similares etapas o períodos.

Tercero: Los estados financieros deben estar previamente revisados para realizar el análisis por medio de razones.

Cuarto: Es importante asegurarse de que los datos que se comparan hayan seguido una trayectoria análoga.

Las razones financieras se dividen en: razones de liquidez, razones de actividad, razones de endeudamiento, razones de rentabilidad.

Para realizar un análisis de razones financieras debemos basarnos en los resultados arrojados de los Estados Financieros Básicos: Se hace necesario empezar con una revisión de los reportes contables como el Balance General y el Estado de Resultado ya que para ello se emplean sus datos cuantitativos, los mismos permiten realizar una cuidadosa evaluación de la posición de la empresa y diseñar un plan para las operaciones futuras.

Balance General: Los balances presentados muestran el valor de los activos de la Empresa y los derechos sobre los activos en diferentes puntos del tiempo (31 de diciembre 2007 y 31 de diciembre 2008): los activos circulantes son recursos relativamente "líquidos". Esta categoría incluye efectivo, inversiones en títulos (valores negociables), documentos por cobrar, inventarios y gastos preparados. Para clasificar un activo en activo circulante, debe ser posible convertirlo en efectivo en un tiempo relativamente corto, sin interferir con las operaciones normales de la empresa.

El período en el cual se espera que los activos circulantes sean convertidos a efectivo generalmente es de un año. Sin embargo, si una Empresa requiere más de un año



para completar su ciclo de operación normal, la duración del ciclo de operación define cuales son los activos circulantes. Por lo tanto, los inventarios y las cuentas por cobrar normalmente califican como activos circulantes, aun cuando estos activos requieran más de un año para ser convertidos en efectivo y están en la parte inferior del balance. Los pasivos circulantes son deudas existentes que deben ser pagadas dentro del mismo período utilizado al definir los activos circulantes. Se espera que estas deudas sean pagadas con los activos circulantes (o mediante los servicios que éstos presten). Entre los pasivos circulantes están los documentos por pagar (con vencimiento en un año), las cuentas por pagar, el ingreso no devengado y los gastos acumulados, tales como los impuestos sobre la renta por pagar, las remuneraciones por pagar. En el balance, los documentos por pagar generalmente aparecen primero, seguidos por las cuentas por pagar, el resto de los pasivos circulantes pueden aparecer en cualquier secuencia.

La relación entre activos circulantes y pasivos circulantes es más primordial que el valor total de cualquier categoría. Los pasivos circulantes deben ser pagados en un futuro cercano y el efectivo para pagar estos pasivos normalmente proviene de los activos circulantes. Por lo tanto, las personas que toman decisiones al evaluar la solvencia de un negocio, frecuentemente comparten las sumas relativas de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.

### **Razones de Liquidez**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la entidad, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita que la organización continúe normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.



---

---

### **Razón Circulante**

La razón circulante la obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y documentos por cobrar e inventarios. Esta razón es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas a corto plazo son cubiertas por activos circulantes, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

### **Razón de Liquidez Inmediata o Prueba Ácida**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

### **Razones de Actividad**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la entidad, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estas razones implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo las siguientes razones:



---

---

### **Período Promedio de Cobro**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este índice es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual: Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, se divide por 360 días que tiene un año.

Período de cobranzas:

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias}} \text{ (días)}$$

### **Rotación de los Inventarios**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone. Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la entidad se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías. En este caso es una empresa de servicios, calculándose de la siguiente manera.

$$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}} \text{ (veces)}$$

Este resultado es significativo sólo si se compara con el de otras Empresas dedicadas a la misma actividad o con la rotación del inventario anterior. Mientras más alto sea este resultado es mejor para la organización, ya que también muestra que no tiene valores excesivos de inventarios. La rotación puede convertirse en un plazo de inventario promedio si se divide 360 entre ésta.





---

---

$$\text{Plazo de Inventario Promedio} = \frac{360}{\text{Rotación del Inventario}} \text{ (días)}$$

### **Período Promedio de Pago**

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la empresa, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a las razones anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$\text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias}} \text{ (días)}$$

### **Rotación de Activos Totales**

Esta razón tiene por objeto medir la actividad en ventas o sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo se divide las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

### **Rotación del Activo Fijo**

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos netos. Mide la actividad de ventas de la entidad.

Dice cuántas veces se puede colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

### **Razones de Apalancamiento**

Estas razones, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales y da una idea de la autonomía financiera de la misma, combinando las deudas a corto y largo plazo que permitan conocer qué tan estable o consolidada es la entidad en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el



patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos, mostrando el porcentaje de fondos totales aportados por el propietario o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la organización financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} * 100 (\%)$$

La razón de autonomía es la contrapartida del procedimiento mostrado anteriormente para medir el endeudamiento. Como una empresa se puede financiar con capitales propios y ajenos, el aumento de uno de ellos ocasiona una disminución en el otro y viceversa. El nivel de autonomía nos muestra hasta que punto una entidad se encuentra con independencia financiera ante acreedores. Su cálculo se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Capital}}{\text{Pasivo} + \text{Capital}} * 100 (\%)$$

Las deudas siempre constituyen un riesgo, pero sin lugar a dudas aquellas que vencen más temprano son más preocupantes. A veces las empresas se endeudan demasiado a corto plazo para financiar inversiones a largo plazo. El cálculo de esta razón nos permite medir el riesgo con más precisión. La razón se calcula relacionando las deudas a corto plazo con el total de deudas:

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}} * 100 (\%)$$

Esta razón permite conocer el tipo de política, ya sea agresiva o conservadora que utiliza la entidad con el endeudamiento. Cuando la deuda a corto plazo representa un por ciento elevado de los pasivos totales, la empresa tiene una política de endeudamiento agresiva, útil cuando la organización espera que sus necesidades de fondo sean cíclicas, estacionales o que disminuyan en un futuro cercano, cuando la



deuda a largo plazo es mayor, el tipo de política que sigue la empresa es conservadora y evita las fluctuaciones de las tasas a corto plazo.

### **Análisis de Rentabilidad**

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tiene por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial. Expresan los rendimientos en relación con sus ventas, activos o capitales. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los propietarios para mantener la entidad.

### **Capacidad Básica de Generación de Utilidades**

Esta razón se obtiene dividiendo la utilidad antes intereses e impuesto con los activos totales. Tiene como objetivo medir cuánto se genera de utilidades antes intereses e impuesto por cada peso de activo invertido.

$$\text{Capacidad básica de generación de utilidades} = \frac{\text{UAI}}{\text{Activos Totales}} * 100 (\%)$$

### **Rendimiento sobre la Inversión o Activos Totales**

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas. Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades después impuestos por el monto de activos.

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidades Netas Después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}} * 100 (\%)$$

### **Margen Neto de Rentabilidad**

El Margen Neto de Rentabilidad es más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.



---

---

$$\text{Margen Neto de Utilidades} = \frac{\text{Utilidades Netas Después de Impuestos}}{\text{Ventas Netas}} * 100 (\%)$$

### **Equilibrio Financiero.**

Para tener equilibrio financiero la entidad debe ser líquida y solvente. Ambas condiciones deben cumplirse, o sea, el activo circulante menos el inventario debe superar al pasivo circulante (liquidez) y el activo circulante debe ser mayor que los financiamientos a corto plazo. Al evaluar el equilibrio financiero se valora si es estable, para ello los financiamientos propios y ajenos deben comportarse entre 60% y 40% respectivamente o cualquier otra combinación dentro de esos rangos.

$AG - I \geq PC$	LIQUIDEZ
$AC \geq PC$	SOLVENCIA
$K \approx DT$	RIESGO

Limitaciones del análisis de las razones financieras:

Las razones financieras tienen ciertas limitaciones, como son:

- ❖ Dificultades para comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo.
- ❖ Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el rendimiento sobre el patrimonio dividimos la utilidad del año por el patrimonio del final del mismo año, que ya contiene la utilidad obtenida ese periodo como utilidad por repartir. Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior.
- ❖ Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- ❖ Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación.
- ❖ Son estáticos y miden niveles de quiebra de una entidad.

### **1.4.3 Administración del Capital de Trabajo**

El Capital de Trabajo Neto de una empresa se calcula deduciendo su pasivo circulante de su activo circulante. Para realizar un análisis exhaustivo del mismo, no solo determinaremos si este crece o decrece con respecto al año anterior, sino que nos



---

apoyaremos en el análisis de la rotación del capital de trabajo y en el ciclo de conversión en efectivo.

#### **1.4.3.1 Rotación del Capital de Trabajo**

Se ha establecido que el capital de trabajo es la consecuencia de la tenencia de efectivo, créditos a clientes, existencias de inventarios, pagos anticipados y otras partidas de activo circulante, así como la presencia de deudas a corto plazo. De ahí que un crecimiento en ventas debe corresponderse con un aumento del capital de trabajo.

Para verificar si la relación ventas-capital de trabajo es proporcional, si mejora o se deteriora, podemos calcular la rotación del capital de trabajo de la siguiente manera:

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}} \text{ (veces; \$/\$)}$$

#### **1.4.3.2 Ciclo de conversión del efectivo (CCE)**

Se analiza el ciclo de conversión en efectivo del año 2007 y 2008, con vista a conocer el tiempo que la empresa convirtió en efectivo los inventarios y cuentas por cobrar, así como el tiempo en que pagaba la compra de estos inventarios, a fin de conocer las deficiencias que existieron anteriormente para no incurrir en ellas en proyecciones futuras.

Las organizaciones para enfrentar los pedidos necesitan inversiones en cuentas por cobrar, inventarios y en activos fijos. El ciclo del flujo de efectivo no es más que el tiempo que una empresa necesita para convertir en efectivo los activos (materias primas, el empleo de mano de obra, cuentas por cobrar y activos fijos) para satisfacer los pedidos de los clientes.

Administración del Ciclo de Flujo de Efectivo:

El ciclo del flujo de efectivo lo determinan tres factores básicos de liquidez:

- ❖ El período de conversión de los inventarios que no es más que el tiempo promedio que necesita una empresa para convertir sus inventarios, materias primas, producción en proceso y artículos terminados en producto y vender estos a los clientes.
- ❖ Período de conversión de las cuentas por cobrar, que no es más que el tiempo promedio que necesita una entidad para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo.



❖ El ciclo operativo es la cantidad de tiempo promedio que transcurre entre la compra de la materia prima para producir los bienes y el cobro en efectivo como pago por esos bienes después de la venta.

❖ El ciclo de pago (período de diferimiento de las cuentas por pagar). El ciclo de pago se centra en la oportunidad de los flujos de salida, es decir, el momento en que debemos de pagar las compras de materiales y la mano de obra.

Ciclo de conversión en efectivo: El ciclo de conversión en efectivo vincula el ciclo operativo y el ciclo de pago y no es más que la diferencia entre el primero y el ciclo de pago:

$$\text{Ciclo de Conversión en Efectivo} = \text{Ciclo Operativo} - \text{Ciclo de Pago}$$

La oportunidad se relaciona con la capacidad que tenga la empresa de demorar los pagos al comprar materiales a plazo prolongados de créditos o pagar la mano de obra después que el trabajo se haya realizado.

Debemos recordar que toda acción que afecta el período de conversión del inventario, la conversión de las cuentas por cobrar y el diferimiento del período de pago de las cuentas por pagar influyen sobre las necesidades de capital de la entidad ya que afectan al ciclo de conversión del efectivo en sentido creciente o decreciente.

#### **1.4.4 Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Fondos**

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos es una herramienta más del Análisis Económico - Financiero a través del cual se obtienen las variaciones que han ocurrido en las masas patrimoniales de una empresa mediante la comparación de las mismas entre dos ejercicios contables, con el fin de determinar cuales han sido las fuentes que se han generado en dicho período de tiempo como resultado del ciclo de explotación de la entidad y en que han sido aplicadas o usadas las mismas.

Dicho en otras palabras cuales han sido los fondos o los recursos económicos - financieros que ha generado la organización producto de su gestión y en que han sido aplicados o utilizados los mismos. De ahí su importancia para conocer si nuestra actividad ha sido desarrollada con la eficiencia esperada y que los resultados económicos obtenidos respondan a los objetivos y estrategias económico – financieras que se haya trazado la unidad.



---

Una gran mayoría de autores califican a este estado como estado de origen y aplicación del fondo de rotación. Este planteamiento se basa en el hecho de que todas las variaciones de las masas patrimoniales se van a ver materializadas en el corto plazo, es decir, en el circulante o lo que es lo mismo en su Fondo de Rotación o Capital de Trabajo hasta tal punto que las variaciones que ocurren en este queden explicadas tanto por las propias variaciones de los elementos del propio circulante como de las restantes masas que componen la estructura económica financiera de la entidad.

La confección del estado de origen y aplicación de fondos nos proporcionará el conocimiento de cuales fueron las fuentes de fondos utilizadas por la empresa y el destino que se le dio a estos fondos en la etapa a evaluar (2007-2008), su información nos facilitará llegar a conclusiones y tomar decisiones en el desarrollo de la investigación.

Este estado les brinda información a usuarios internos y externos. A los internos les permite determinar cómo fluyen los fondos de la empresa, a los externos cuáles fueron las fuentes de fondos utilizados, cómo se usan y las posibles necesidades de financiamiento que tuvo la entidad, su capacidad de incrementar o no las utilidades.

- ❖ Origen o Fuentes
- ❖ Utilidad neta
- ❖ Gastos no desembolsables
- ❖ Disminución neta del capital de trabajo
- ❖ Disminución de Activos Fijos
- ❖ Acceso a créditos bancarios a Largo Plazo

Aplicación o Empleos

- ❖ Incremento neto del Capital de Trabajo
- ❖ Adquisiciones de Activos Fijos
- ❖ Pérdida neta
- ❖ Amortización de créditos a Largo Plazo

Podría pensarse que cuánto más aumentan los fondos, en una empresa, tanto mejor marchan los negocios, pero en la práctica no es así.

La otra parte es cómo se aplicaron los fondos, pueden haberse usado en modernizar las máquinas, esperando un aumento de las utilidades en el futuro, pero podrían haberse empleado en la compra de una propiedad para uso de los miembros de la Junta Directiva y esto es poco probable que produzca un aumento de las utilidades.



---

Los usuarios de esta información requerirán conocer cuestiones tales como:

- ❖ ¿Qué variaciones ha experimentado la composición del activo de una empresa en el ejercicio económico?
- ❖ ¿Qué tipo de inversión ha acometido la entidad?
- ❖ ¿Esta inversión fue financiada con capital, con préstamos de terceros o con fondos obtenidos por la gestión?
- ❖ ¿La empresa ha acometido una fase de expansión, o por el contrario, está en una fase de recesión? etc.

Reglas para la determinación de los orígenes y aplicaciones.

- ❖ Aumento de partidas del activo: Aplicación de fondos.
- ❖ Disminución de partidas de activo: Origen de fondos.
- ❖ Disminución de partidas de pasivo: Aplicación de fondos.
- ❖ Aumentos de partidas de pasivo: Origen de fondos.
- ❖ Aumento de Capital de Trabajo: (Aumento de los Activos Circulantes más disminuciones de los Pasivos Circulantes): Aplicación de fondos.
- ❖ Disminución del Capital de Trabajo: (Disminución de los Activos Circulantes más aumento del Pasivo Circulante.): Origen de fondos.
- ❖ Aumento neto del Capital de Trabajo: (Aumento de Capital de Trabajo mayores que las disminuciones de Capital de Trabajo): Aplicación de fondos.
- ❖ Disminución neta del Capital de Trabajo (Aumento de Capital de Trabajo menores que las disminuciones de Capital de Trabajo): Origen de fondos

#### **1.4.5 Administración del Crédito**

Como las cuentas por cobrar representan una inversión cuantiosa por parte de la mayoría de las empresas, la administración eficiente de estas puede representar ahorros considerables. Para su estudio se tuvo en cuenta el análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar y la política de crédito.

##### **1.4.5.1 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar**

Es una técnica para evaluar la composición de las cuentas por cobrar. Suministra al analista la información referente a la proporción de cada tipo de cuenta que haya estado pendiente durante un período de tiempo. Al poner de relieve las irregularidades, le permite precisar la causa de los problemas en cobros.





---

El análisis de antigüedad requiere que las cuentas por cobrar de la entidad se descompongan en grupos basados en su punto de origen. Normalmente esta descomposición se hace por mensualidades corriéndola tres o cuatro meses atrás.

El reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar es el documento que demuestra cuánto tiempo han estado pendientes de cobro las cuentas por cobrar y proporciona el por ciento de las cuentas recientemente vencidas y adeudadas y los porcentajes adeudados por período de tiempo específicos.

#### **1.4.5.2 Política de Crédito**

La política de crédito de una empresa se ve reflejada en el nivel de las cuentas por cobrar y la misma varía por dos factores fundamentales: el volumen de sus ventas y el período promedio de cobro que no es más que el período promedio entre el momento en el que se hace una venta y el momento del cobro de efectivo. A la vez el período promedio de cobro se ve influenciado por la escasez de dinero, recesiones, o sea, por las condiciones económicas y también por sus variables de política de crédito que son factores controlables por la entidad.

Entre las variables de política de crédito encontramos:

- ❖ **Normas de Crédito:** Expresan el riesgo máximo aceptable de las cuentas de créditos. El incremento en las ventas tiene que estar asociado con un aumento en la extensión del crédito y un incremento en las cuentas por cobrar originan mayores utilidades, pero también mayores pérdidas en cuentas malas y mayores gastos de créditos. A la vez una política restrictiva de crédito ofrecida tan solo a clientes fuertes origina disminución en las pérdidas por cuentas malas y de operación de los departamentos de crédito, pero reduce las utilidades y la pérdida del mercado.
- ❖ **Términos de Créditos:** Especifican el período durante el cual se extiende el crédito y el descuento, si es que lo hay por pronto pago.
- ❖ **Período de Crédito:** Es el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito. El agrandar el plazo de tiempo estimula las ventas pero aumenta la inversión en las cuentas por cobrar.
- ❖ **Descuento en Efectivo:** Es el por ciento de descuento dado por la prontitud de pago. Al ofrecer descuento, el período promedio de cobro disminuye al pagar los clientes más rápidamente, pero disminuyen los ingresos que se convierten en costos de descuento.



❖ Política de Cobranza: Está relacionada con los procedimientos que la empresa usa para cobrar las cuentas vencidas y no pagadas. Incluye el envío de cartas, llamadas telefónicas, entrega de las cuentas por cobrar a agencias externas de cobradores ó entablar una demanda civil.

#### **1.4.6 Estado de Resultado Proforma**

El Estado de Resultado Proforma al igual que el estado de resultado comparativo, contiene los mismos datos, a diferencia que este se calculará sobre la base de proyecciones futuras para el año 2009 y el comparativo se calculó sobre resultados ya obtenidos en el 2007-2008, mediante su confección se sabe el plan en ventas, el comportamiento de los costos, gastos e ingresos, así como el margen neto de utilidad, información que se utilizará en la realización del balance general proforma, estado de origen y aplicación de fondos proforma y luego en el presupuesto de efectivo proforma.

#### **1.4.7 Balance General Proforma**

El Balance General Proforma, será la propuesta realizada en la investigación de todas las partidas de activos, pasivos y capital. Para la determinación de los requerimientos de activos se parte de los pronósticos de venta. Para que un pronóstico sea adecuado se necesita tener presente algunos elementos como el estado de la economía nacional, las condiciones económicas de las áreas geográficas en que se desenvuelve la compañía, las condiciones en los mercados de sus productos, estrategias de precio, políticas de crédito, publicidad, capacidad, estrategias y políticas de sus competidores, entre otros aspectos.

Cuando el pronóstico de venta no es exacto las consecuencias pueden ser muy severas para la empresa. Si hay una expansión mayor del mercado de lo esperado, no se podrían satisfacer las necesidades de los clientes, se alargarían los plazos de entrega, los pedidos se acumularían, existirían problemas con las reparaciones, mantenimiento e instalaciones al no poderse programar adecuadamente, por lo que los clientes buscarían otros productores y se perdería una gran oportunidad.

Por otra parte, cuando las proyecciones son demasiado optimistas tendría plantas, equipos e inventarios en demasía, por tanto se incrementarían los costos de depreciación y de almacenamiento y tendría una baja tasa de rendimiento sobre el



capital contable y bajas razones de rotación deprimiendo el precio de las acciones de la entidad.

Las metodologías fundamentales que se utilizan en el pronóstico de venta y que sirven de base para los requerimientos de inversión en activos circulantes son el método de los porcentajes de ventas y el método de regresión.

❖ **Método de Porcentaje de las Ventas**

El análisis está centrado en este método que consiste en expresar las diversas partidas del balance general como porcentaje de las ventas.

Partidas que varían con las Ventas: un nivel de ventas mayor necesita un mayor efectivo para las transacciones, una magnitud mayor de las cuentas por cobrar, niveles de inventarios mayores y capacidad adicional en la planta fija. En la parte de los pasivos, las cuentas por pagar y los pasivos acumulados aumentan a medida que crecen las ventas. Las utilidades retenidas crecerán si no se paga el 100 % como dividendo, sin ser constante el porcentaje de aumento.

Algunas cuentas no crecerán de esa manera pues se pronosticaron bajo consideraciones particulares apoyadas en los resultados de los análisis obtenidos hasta este momento.

#### **1.4.8 Análisis del Sistema Du Pont (Análisis del rendimiento sobre la inversión)**

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT. Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

Cuando la razón de rotación de activo (razón de actividad) se multiplica por el margen de utilidad sobre las ventas (razón de rentabilidad) se obtiene el rendimiento sobre la inversión (ROI).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ventas}}{\text{ActivosTotales}} * \frac{\text{IngresoNeto}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{InresoNeto}}{\text{ActivosTotales}}$$

Los resultados por elementos se obtienen cuando aplicamos el método de sustituciones consecutivas determinando la influencia de cada factor en el rendimiento de la inversión.



#### **1.4.9 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proforma**

El estado de origen y aplicación de fondos proforma se calculará sobre la base de la variación de las diferentes partidas del balance general proforma para conocer el desenvolvimiento que tendrá la empresa durante el año 2009 tanto en la determinación de sus fuentes así como sus destinos.

#### **1.4.10 Presupuesto de Efectivo Proforma**

El presupuesto de efectivo es una herramienta altamente significativa en los procesos de control y planeación financiera de las empresas. Es una proyección de las entradas y salidas futuras de efectivo a largo de un período de tiempo y proporciona al administrador financiero un marco de referencia para revisar y controlar las entradas y salidas de efectivo en el futuro.

El primer requisito para poder administrar el efectivo, es conocer tanto la forma en que este se genera, como la manera en que se aplica o el destino que se le da. Esta información la proporciona el estado de flujo de efectivo. Este estado informa, por una parte, cuáles han sido las principales fuentes de dinero de la empresa (donde ha conseguido el dinero) durante un período determinado de tiempo y por otra parte, que ha hecho con él.

El dinero generado básicamente por cobros a clientes derivados de la venta de inventarios o de la prestación de servicios, menos los pagos a proveedores y las erogaciones para cubrir los costos necesarios para poder vender, comprar y producir los artículos vendidos durante el período cubierto por la información, es el efectivo neto generado por la operación.

La capacidad para generar efectivo por medio de la operación, permite determinar, entre otras cosas, el crecimiento potencial de la entidad y su salud financiera.

Existen cuatro principios básicos cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada. Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la organización pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero.



- 
- ❖ Primer principio: "siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo".
    - ✓ Incrementar el volumen de ventas.
    - ✓ Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución). eliminar descuentos.
  - ❖ Segundo principio: "siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo".
    - ✓ Incrementar las ventas al contado.
    - ✓ Pedir anticipo a clientes.
    - ✓ Reducir plazos de crédito.
  - ❖ Tercer principio: "siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero"
    - ✓ Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores.
    - ✓ Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
    - ✓ Hacer bien las cosas desde la primera vez (disminuir los costos de no tener calidad).
  - ❖ Cuarto principio: "siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero".
    - ✓ Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
    - ✓ Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar.

#### **1.4.11 Requerimientos Financieros Externos**

Todo proyecto necesita un análisis que le permita comprender cuáles son las ventajas del mismo, así como sus limitaciones, por lo que para el pronóstico de venta se considera como punto de partida estimar los requerimientos de financiamiento externo. Se calcula la necesidad de fondos externos según la tendencia del 2008, para determinar que cantidad se necesitaría para financiar el incremento en ventas para el 2009.

La fuente externa a escoger se elige sobre la base de los costos relativos de diferentes tipos de valores, imponiendo restricciones sobre las cantidades máximas de deudas a corto y a largo plazo y en esta última para proteger a los obligacionistas del riesgo de decisiones imprudentes.

Según estos límites, el administrador financiero calcula la cantidad de fondos externos que se requieren por la siguiente ecuación:



$$EFR = \frac{AC}{V_0} (\Delta V) + \frac{AF}{V_0} (\Delta V) - \frac{PC}{V_0} (\Delta V) - m.b.V_1$$

Donde:

AC/V: Peso específico de los activos circulantes dentro del total de venta. (Peso de activo circulante por peso de venta).

AF/V: Peso específico de los activos fijos dentro del total de ventas.

PC/V: Peso específico de los pasivos a corto plazo dentro del total de venta.

V<sub>1</sub>: Ventas totales proyectadas para el próximo año.

$\Delta V$  : Variación de las ventas (V<sub>1</sub>-V<sub>0</sub>).

m: Margen de utilidad sobre las venta.

b: Razón de retención de utilidades (1 - razón de pago de dividendo).

m b V<sub>1</sub>: Utilidades retenidas para financiar el incremento en ventas.

Las cantidades calculadas por esta ecuación deben ser iguales a las cantidades previamente derivadas. Las inversiones de activos fijos, puede llevar al exceso de capacidad ya que sus crecimientos no son uniformes. Si combinamos los activos fijos y los circulantes podemos transformar la ecuación de requerimientos externos de fondos de la siguiente manera:

Para aplicar el método de porcentaje de las ventas hay que entender la tecnología básica de la empresa y la lógica de la relación entre sus ventas y activos, por no ser este un método mecánico ni sencillo. Este método es útil para plazos cortos.

Si la entidad necesita financiamiento externo, debe escoger la forma en que hará frente a esta situación; las deudas a corto plazo por ser más riesgosas, son menos costosas y ofrecen una mayor flexibilidad para la organización.

#### **1.4.12 Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma**

Para la realización de un análisis más profundo se calculó el Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma (2009) con el objetivo de realizar una comparación sobre lo calculado en el año 2008 para conocer el tiempo que demora la entidad en convertir en efectivo los activos utilizados y también en que año el efectivo ingresó más rápidamente.



---

---

#### **1.4.13 Análisis del Punto de Equilibrio Proforma**

Con la finalidad de saber cual es el punto exacto en el cual las ventas cubrirán los costos, se realiza el análisis del punto de equilibrio para el año 2009. También se le conoce como el umbral de rentabilidad o punto donde la empresa recupera todos sus costos. Es una exploración del costo, volumen y utilidades y por tanto puede verse influenciado por la magnitud de las inversiones fijas de la empresa que se establecen cuando se preparan los planes financieros.

Una empresa debe evitar las pérdidas en operación, por tanto sus ventas deben cubrir sus costos los cuales se pueden describir como fijos y variables. Los costos fijos son la depreciación, salario del personal de investigación, salario del personal ejecutivo y los gastos generales de oficina. Los costos directos o variables son la mano de obra de fábrica, materiales y las comisiones de venta.

El punto de equilibrio se puede expresar tanto en unidades de servicio, por ejemplo: volúmenes vendidos, cliente; o bien en unidades monetarias.

Existe una fórmula que permite calcular directamente la venta que debe realizar la entidad para no perder ni ganar, es decir, para alcanzar el punto de equilibrio:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - \text{Costo Variable/Ventas}} (\$)$$

#### **1.5.1 Aspectos Generales de la Administración Financiera**

La administración financiera se puede considerar como una forma de la economía aplicada que se funda en alto grado en conceptos económicos. La administración financiera en la empresa es la planeación de los recursos económicos. La teoría financiera de la empresa proporciona las herramientas pendientes a interpretar los hechos que ocurren en el mundo financiero y su incidencia en la entidad, como así también reconocer situaciones que antes eran irrelevantes y pueden traer aparejado consecuencias graves, en una época de cambios constantes en el mundo. El fin perseguido por la teoría financiera se encuadra en las denominadas decisiones básicas:

- Decisiones de inversión: implican planificar el destino de los ingresos netos de la empresa -flujos netos de fondos - a fin de generar utilidades futuras.



- Decisiones de financiación: persiguen encontrar la forma menos costosa de obtener el dinero necesario, tanto para iniciar un proyecto de inversión, como para afrontar una dificultad coyuntural.
- Decisiones de distribución de utilidades: tienden a repartir los beneficios en una proporción tal que origine un rédito importante para los propietarios de la empresa, y a la vez, la valoración de la misma.

### **1.6.1 El Análisis Económico Financiero en la toma de decisiones**

Toda la información resultante de los análisis efectuados anteriormente facilita la toma de decisiones. Para tomar una buena decisión se requiere utilizar un método científico que se puede desglosar en varios pasos. El primer paso es el momento donde tiene lugar el análisis del problema en cuestión e impone el reconocimiento del problema, definir el problema y especificar los datos necesarios adicionales y obtener y analizar los datos. En el segundo momento de este proceso se generan diferentes alternativas donde pueden ser aplicados diferentes instrumentos y herramientas de dirección para llegar a la idea más acertada, en el tercer paso se evalúa la alternativa como posible solución, en el cuarto paso ocurre la elección y posteriormente la puesta en práctica y el control necesario en su evolución.

Dentro de ese modelo de decisiones en las etapas I, II y III es donde el análisis económico financiero ayuda en elegir la mejor opción, de acuerdo con la calidad de la información que se posea. En toda organización se toman decisiones diariamente, unas son rutinarias y otras no son repetitivas, pero en cualquier caso serán más efectivas si se combina el factor humano con el factor científico resultante del análisis.





---

---

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y PROYECCIÓN ECONÓMICO FINANCIERO EN LA EMPRESA AVÍCOLA DE HOLGUÍN.**

Siguiendo los procedimientos descritos en el capítulo anterior y considerando que en la actualidad las empresas se ven cada vez más presionadas por obtener buenos rendimientos a partir de su buen funcionamiento, se hace necesario conocer las técnicas y métodos que le permitan autoevaluarse y corregir lo que está mal. Es por ello que se ha aplicado una metodología<sup>1</sup> apropiada y ajustada, capaz de satisfacer los objetivos de la investigación.

La metodología consta de tres etapas que son de obligatorio cumplimiento para el logro de resultados reales y precisos en el análisis y proyección económico - financiero de la empresa, las cuales se mencionan a continuación.

### **2.1 Etapa I. Caracterización**

Se inicia realizando una caracterización del objeto de estudio y posteriormente se evalúa la organización a través de la interrelación entre la misión y visión.

#### **2.1.1 Misión**

A partir de la revisión de documentos oficiales se comprueba si aparece o no enunciada la misión del sistema. En caso de estar formulada, se procederá a verificar si cumple con los requisitos exigidos por los expertos en la materia, teniendo que responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es nuestro negocio?
- ❖ ¿Cuál es nuestro cliente?
- ❖ ¿Cuál es el valor esperado por el cliente?
- ❖ ¿Cuál será nuestro negocio?
- ❖ ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Una misión es una declaración perdurable de propósitos que proporcionan una visión clara de actividades vigentes y futuras de una empresa, en términos de producción, servicios y mercados, sus valores y creencias, así como sus puntos de diferencias con respecto a sus competidores. Debe ser:

---

<sup>1</sup> Elaborada por el Lic. Eloy Marrero Concepción en el Año 2007. Universidad de Holguín. FACE.



- 
- ❖ Formulada por la alta dirección.
  - ❖ Orientada hacia el exterior de la organización.
  - ❖ Configurada hacia el futuro a largo plazo.
  - ❖ Creíble, clara y directa.
  - ❖ Con alto grado de originalidad.
  - ❖ Única, concentrada en una tarea amplia.
  - ❖ Altamente motivadora.

### **2.1.2 Visión**

La determinación de la visión tiene gran importancia para la empresa porque permite tener claridad conceptual de cómo se desea ser en el futuro. Debe ser:

- ❖ Breve de referencia.
- ❖ Fácil de captar y recordar.
- ❖ Inspiradora y plantear retos para su logro.
- ❖ Creíble y consistente con la misión.
- ❖ La esencia de lo que debe llegar a ser la organización.
- ❖ Flexible y creíble en su ejecución.

### **2.2 Etapa II. Diagnóstico**

Tiene como objetivo realizar el análisis y proyección económico financiero para conocer la situación que presenta la empresa y de esta manera determinar y evaluar la gestión que han realizado todas las partes que intervienen en su funcionamiento, para ello es necesario implementar un grupo de herramientas y procedimientos que fueron expuestas teóricamente en el capítulo anterior.

### **2.3 Etapa III. Proyección de los Resultados**

Se procede a realizar una evaluación general de todos los resultados obtenidos en el análisis económico – financiero para proyectar la situación en que se encuentra la empresa.

Es a partir de esta etapa donde los directivos deben centrar su atención para generar alternativas de solución sobre la base de erradicar problemas encontrados para mejorar el desempeño futuro de la entidad.



---

---

## **Aplicación de la Metodología**

### **2.4 Etapa I. Caracterización**

La empresa Avícola de Holguín fue constituida al amparo de la Resolución No. 449/76 del Ministerio de la Agricultura. Posee personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, opera en moneda nacional y en divisas. Se subordina a la Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional (UECAN) y al Ministerio de la Agricultura. Se encuentra ubicada en la calle General Salazar # 15 e/ Maceo y Libertad en la Ciudad de Holguín.

Su actividad fundamental la constituye la producción, acopio y comercialización de huevos y carnes para el consumo por la población y los Organismos del Estado radicados en el territorio; así como la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales y otras actividades reflejadas en su objeto empresarial que le permitan lograr los aseguramientos necesarios con fondos propios.

Para el desempeño de su actividad cuenta con una estructura organizativa de tipo lineal funcional (Ver anexo I) en la cual la dirección general es la máxima responsable por los resultados que obtiene la empresa, subordinadas directamente a ella se encuentran la dirección técnica, la dirección contable financiera, la dirección de recursos humanos; y por último las unidades empresariales de base que son las encargadas de dar cumplimiento a los planes de producción.

Su recurso más valioso es el hombre, teniendo en cuenta que este está presente en todos sus subsistemas constituyendo un factor esencial para el éxito de la organización. La empresa cuenta con una fuerza laboral motivada e implicada con su trabajo que desempeña sus funciones con elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia. (Ver anexo II)

Para satisfacer con eficiencia y alta calidad las expectativas de los clientes y la creciente demanda de la población cuenta con una amplia carpeta de productos entre los que figuran:

- Huevos de gallina
- Huevos de codorniz
- Aves vivas
- Carne de aves
- Carne de conejos
- Carne de ovejos



- Carne de cerdo
- Embutidos
- Ahumados
- Alimentos balanceados para animales. (pienso)

Los servicios que presta la empresa son para el consumo interno y son los siguientes: Transporte especializado y de carga, alquiler de equipos, áreas y locales, reparación de calles y caminos, incubación y mataderos de aves, frigorífico, comedor y cafetería, alojamiento con gastronomía asociada y recreación a trabajadores entre otros.

La empresa realiza estas producciones a partir de recursos provenientes de diversos suministradores entre los que se destacan:

- Unidades de aseguramiento y comercializadoras de la UECAN
- ACINOX
- MINAGRI
- LABIOFAN
- Empresas del SIME
- MINCIN
- COPEXTEL
- La Forestal

Siendo sus principales clientes:

- Ministerio del Comercio Interior
- CUBANACAN
- Organismos del CAP
- ESUNI
- MINED
- MINSAP
- MINBAS
- INDER
- GAVIOTA
- Isla Azul
- MININT
- FAR
- MINAZ
- Empresas del SIME



- MICONS entre otros.

**La empresa tiene como objeto empresarial:**

- Producir y comercializar de forma mayorista alimentos balanceados para animales, sus materias primas, aves vivas, huevos de aves, carnes de aves, subproductos avícolas, embutidos y ahumados, en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar de forma mayorista carne de conejos, ovejos y cerdos en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar de forma mayorista, comederos, bebederos, jaulas, incubadoras, mallas perles, vagones de construcción, mezcladoras, sinfines y otros equipos, partes, piezas y accesorios metal mecánicos, en moneda nacional y divisas.
- Ejecutar la construcción civil y el montaje de instalaciones avícolas en moneda nacional y divisa.
- Prestar servicios de frigorífico, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de incubación y matadero, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista proyecto de obras asociadas a la actividad avícola, en moneda nacional.
- Prestar servicios de construcción y reparaciones de calles, caminos, obras sociales y agropecuarias, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista a través del mercado agropecuario estatal, ferias y eventos similares y a trabajadores del sistema: aves vivas y otros animales de las distintas especies de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos de cáscara marrón, huevos de cáscara blanca no comercializables, huevos de codorniz, subproductos avícolas y productos agropecuarios, en moneda nacional.
- Prestar servicios de transporte especializado de piensos y sus materias primas, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transporte de carga, en moneda nacional.
- Prestar servicios de alquiler de equipos, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores del sistema, en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de alquiler de áreas y locales, en moneda nacional.



- 
- Brindar servicios de alojamiento con gastronomía asociada a éste, en moneda nacional.
  - Ofrecer servicios de construcción y reparación de vivienda a los trabajadores del sistema, en moneda nacional.
  - Producir y comercializar de forma mayorista materiales alternativos de construcción, en moneda nacional.
  - Producir y comercializar de forma mayorista posturas de árboles maderables y frutales, en moneda nacional.

La adecuada elaboración de la misión y visión de una organización, además de contribuir a distinguirla entre varias le facilita la identificación y selección de alternativas estratégicas y le permite vincular el presente y futuro de la misma.

Para contribuir a distinguir la empresa entre varias y facilitar su identificación y selección de alternativas estratégicas y permitir vincular el presente y futuro de la misma, la empresa define su misión y visión:

#### **2.4.1 Misión:**

La empresa Avícola se desempeña para satisfacer las necesidades de la población, los organismos y entidades a nivel provincial a través de la producción y comercialización de huevos, carnes y sus derivados, así como alimentos balanceados para animales, garantizando calidad y variedad en sus ofertas.

#### **2.4.2 Visión:**

Convertirse en líderes en la producción de huevo y carne con altos niveles de eficiencia y eficacia en su gestión, fomentando constantemente la innovación en sus procesos.

### **2.5 Etapa II. Diagnóstico del análisis económico financiero.**

#### **2.5.1 Estados Financieros Comparativo.**

Analizando la información proporcionada por el Balance General (Ver anexo III) se aprecia que el total de activos en el año 2007 fue \$ 244.801.452 y en el 2008 de \$ 272.104.224 mostrando un incremento de \$ 27.302.772 lo que representa un 11 % de crecimiento.



---

Este comportamiento está motivado por el crecimiento de los activos diferidos que experimentaron un aumento de \$ 3.389.912, originado a su vez por el incremento en la partida de otros activos en \$ 28.563.354, representando un 16 % de crecimiento.

Otras cuentas que influyen en el crecimiento de este grupo de activos son los faltantes en investigación que crecieron en \$ 124.060, representando un 7 %, las operaciones entre dependencias- activo con un aumento de \$ 28.765.499 lo que simboliza un 16 %.

Por su parte los activos circulantes manifiestan una disminución de \$ 2.138.185 significando un 11%. Las cuentas que se destacan en estos resultados son el efectivo en caja con una disminución de \$ 134.021, representando un 26 %, los efectos por cobrar a corto plazo en \$ 330.265, significando un 16 %, la producción terminada en \$ 141.110 equivalente a un 44 %, las mercancías para la venta en \$ 161.482, valorado en un 69 %, la producción animal en proceso descendió en \$ 1.102.850, es decir en un 20 % y las inversiones con medios propios en \$1.365.196 representando un 100 %.

Los activos fijos tuvieron un decrecimiento de \$ 2 512.309 simbolizando un 6 %. La reducción de estos está ocasionada por las disminuciones de los activos fijos tangibles en un 37 %, la depreciación en un 100 %, los activos fijos intangibles en un 28 % y la amortización en un 100 %.

El total de pasivo aumentó en \$ 33.292.329 correspondiente a un 16 % de crecimiento; de un monto de \$ 203.747.380 en el 2007 ascendió a \$ 237.039.709 en el año 2008. Estas cifras fueron el resultado de un notable crecimiento de los pasivos circulantes en \$ 6.372.364, equivalente a un 38 %, dentro de estos las cuentas con mayor influencia son los efectos por pagar a corto plazo en un 93 % y las cuentas por pagar a corto plazo en pesos en un 94 %.

Los otros pasivos también contribuyeron al incremento del total de pasivo en \$ 28.928.744, equivalente a un 16 %.

Del 2007 al 2008 los pasivos a largo plazo fueron objeto de un descenso correspondiente a \$ 2 008.779 lo que equivale a un 41 %. Los valores obtenidos en esta partida fueron el resultado de los préstamos recibidos por pagar a largo plazo, única cuenta componente de esta, que obtuvieron estos mismos resultados.

El patrimonio tuvo una disminución de un 15 % respecto al año base, evidenciando una reducción de \$ 5.989.557; producto al notable decrecimiento de la utilidad del periodo en \$ 2.833.790, en el 2007 la empresa operó con \$ 307.459 de utilidad representando un 0.13 % del total de pasivo y patrimonio y para el 2008 la redujo a \$ 2.526.331 para



---

el 0.93 % del total de pasivo y patrimonio, además existió una disminución por \$ 2.659.506 y \$ 247.881 en los recursos recibidos para inversiones materiales y en las reservas patrimoniales, representando un 87 % y 100 % de decrecimiento respectivamente.

A modo de resumen se puede decir que la empresa en este último año no logró optimizar sus recursos lo que se muestra en la disminución de los activos circulantes y los activos fijos netos, aunque los otros activos crecieron sostenidamente por la partida operaciones entre dependencia. En las fuentes de financiamiento se observa que el pasivo circulante creció al igual que los otros pasivos pero el patrimonio tuvo un descenso en el año de análisis con secuelas para el endeudamiento.

Al analizar el Estado de Resultado (Ver anexo IV ) se percibe que las ventas netas en el año 2008 ascendieron a \$ 3.673.628 con respecto al 2007, lo que representa un 11.39 %, debido al incremento de las ventas de producciones y servicios en \$ 1.938.334, es decir un 3.04 %, los subsidios a productos y los subsidios por diferencia de precios crecieron en \$ 99.635 y \$ 401.323, representando un 76 % y 327 % respectivamente, y la reducción que experimentaron los impuestos por la ventas de producción y servicios y el impuesto en el mercado agropecuario en \$1.518.182 y \$ 119.439, equivalentes a un 4.53 % y 32.31 % respectivamente.

El costo de venta de producciones y servicios aumentó en \$ 4.730.639 y el costo de venta en el mercado agropecuario en \$ 26.607 en el año de análisis con respecto al año anterior. De la misma forma se incrementaron los gastos de distribución y venta en \$ 589.740, representando un 35 %, los gastos por muertes de animales en desarrollo ascendieron en \$ 46.065, valorado en un 40 % y los gastos generales y administración productiva en \$ 187.202, es decir un 25 %.

De forma general se puede decir que la utilidad en operación disminuyó en el año de análisis debido al incremento de los costos de ventas y los gastos generales y de operaciones.

La utilidad neta en operación comercial tuvo un decrecimiento de \$ 21.366, representando un 6.56 % en el 2008 con respecto al año anterior, debido a la disminución de la venta de mercancías en \$ 137.012, valorado en un 8 %, a la declinación del impuesto por las ventas en el mercado agropecuario de \$ 38.736, es decir en un 100 %, y a su vez a la reducción de los costos de ventas de mercancías en \$ 119.642, estimado en un 9 %.





En el año de análisis los otros gastos por faltantes y pérdidas de bienes aumentaron en \$ 523.655, al igual que los gastos por servicios e intereses bancarios en \$ 186.890, los otros gastos financieros ascendieron a \$ 13.058, los gastos por multas, sanciones e indemnizaciones y recargo por hora crecieron en \$ 103.385, de la misma manera se comportaron los gastos de comedor y cafetería que se extendieron a \$ 41.717, los otros gastos en \$ 287.223, los intereses y dividendos ganados en \$ 1.057, los ingresos en comedores y cafeterías en \$ 22.235 y los otros ingresos en \$ 184.381, disminuyendo a su vez los otros ingresos financieros en \$ 276, para obtenerse una utilidad del periodo negativa de \$ 2.833.790 con respecto al 2007. Por lo que la utilidad antes de impuestos descendió en \$ 2.550.411, representando el 922 %, debido también a la disminución de la reserva para contingencias y pérdidas futuras en \$ 283.379 o lo que es lo mismo el 922 %.

Los impuestos sobre utilidades descendieron en \$ 892.644 para obtenerse una variación en la utilidad después de impuestos negativa con un valor de \$ 1.657.767 en el 2008. De esta misma manera decrecieron las utilidades a aportar al presupuesto del estado y las utilidades retenidas en \$ 1.160.437 y \$ 497.330 respectivamente.

Todo ello conllevó a que la utilidad neta del periodo disminuyera en \$ 2.833.790 en el año de análisis con respecto al año anterior.

### **2.5.2 Análisis de las Razones Financieras**

Para conocer y evaluar la situación de la entidad en cuanto a la eficacia, rentabilidad y solvencia se realizó el análisis de las razones financieras.

El análisis de las razones es de suma importancia tanto para los acreedores como para la propia empresa y su resultado estará basado en la comparación del año 2008 con respecto al 2007, la información necesaria se obtuvo del Balance General y el Estado de Resultado.

#### **Análisis de las Razones Básicas de Liquidez**

##### **▪ Razón Circulante o Índice de Solvencia**

Al realizar el análisis de esta razón (Ver anexo V) notamos que en el año 2007 la empresa disponía de \$ 1.13 de activos circulantes para enfrentar cada peso de deuda contraída a corto plazo, al año siguiente lo redujo a \$ 0.72, representando una variación de \$ 0.40. Estos valores manifiestan que la entidad a pasado de una situación



favorable en el 2007 a una desfavorable en el 2008, es decir la empresa en este último año no ha tenido capacidad financiera para enfrentarse al pago de la deuda a corto plazo en su totalidad, puesto que sólo pudo cubrirla en un 72 %. Es necesario que la organización económica por lo menos logre alcanzar una razón circulante de 1 \$/\$ de deuda, mediante un aumento de sus activos circulantes y una disminución de sus pasivos circulantes, o incluso superior a este valor para lograr alcanzar el estado de solvencia. A través del método de las sustituciones consecutivas se pudo comprobar que el aumento de los pasivos circulantes incidió en que el índice de solvencia disminuyera en 0.31 \$/\$ y la disminución de los activos circulantes influyó en que tuviera una rebaja de 0.09 \$/\$.

▪ **Razón Rápida (Liquidez Inmediata)**

En este indicador se observa que existe una disminución de 0,94 veces en el 2007 a 0,58 veces en el 2008, mostrando una disminución de 0.37 \$/\$ que representa un 61 % de variación, resultado del que se infiere que la empresa logró cubrir sus deudas a corto plazo sin utilizar sus inventarios en tan sólo un 94 % y un 58 % en ambos años respectivamente. Esto valores señalan que la entidad carece de liquidez, pues en la razón de la prueba ácida los valores deben ser mayores que uno para ser favorables, o sea, para que exista liquidez. El aumento del pasivo circulante provocó una reducción de la razón rápida en 0,26 \$/\$, el incremento del inventario en 0,01 \$/\$ y la reducción de los activos circulantes una incidencia negativa de 0,09 \$/\$. (Ver anexo V)

**Análisis de las Razones de Básicas de Actividad**

▪ **Rotación del Inventario**

La rotación del inventario que es una relación entre el costo de venta y los inventarios que se mantuvieron durante el año, alcanzaron el valor de 9.47 veces, o sea, cada 38 días en el 2007 y 10.20 veces en el año 2008, es decir, cada 35 días, que refleja un aumento favorable en dicho índice. Este ligero aumento fue ocasionado por un incremento de las compras en mayor proporción que la ampliación de los inventarios. (Ver anexo VI)

▪ **Período Promedio de Cobro**

El período promedio de cobro tuvo una disminución al comparar el año de análisis con respecto al año anterior, pues logró reducirse de 50 días a 44 días, situación favorable, pues la empresa concede plazos según su política de crédito a 30 días a sus clientes, evidenciando una tendencia adecuada en su gestión de cobro. La disminución del



---

período promedio de cobranza influyó en que las cuentas por cobrar disminuyeran en \$ 124.234 y el crecimiento de las ventas diarias que aumentarían en \$ 10.205. (Ver anexo VI)

▪ **Período Promedio de Pago**

Al analizar este indicador se observa un ascenso de 42 días en el 2007 a 69 días en el 2008, desfavorable para la entidad pues no cumple con el plazo de sus obligaciones crediticias de como máximo 30 días, dificultándosele el recibimiento de créditos. La extensión de las cuentas por pagar en \$ 3.058.777 ocurrió debido a que se aumentaron el periodo promedio de pago y las compras diarias en \$ 13.215. (Ver anexo VI)

▪ **Rotación de Activos Fijos Netos**

La rotación de los activos fijos representa la cuantía de ventas que se alcanzan por cada peso de activo fijo invertido; analizando los mismos se aprecia un aumento de 0.14 veces. En el año 2007 por cada peso de activo fijo invertido se generó \$ 0.75 de ventas y en el 2008 aumentó a \$ 0.89, a pesar de existir un ligero incremento, la empresa no logró recuperar en ninguno de los dos años lo invertido en activos fijos, lo cual se considera perjudicial. Esta disminución de las ventas ocurrió debido al decrecimiento de los activos fijos netos en \$ 2.512.509 y al aumento de la rotación de los activos fijo neto. (Ver anexo VI)

▪ **Rotación de Activos Totales**

En la rotación de los activos totales, por cada peso de venta se alcanzaron en el año 2007 \$ 0,1318 (13,18 %) y en el 2008 \$0,1321 (13,21 %), manteniendo casi la misma rotación en los dos años, lo cual indica que los ingresos por concepto de ventas no lograron ni cubrir en su totalidad las inversiones realizadas en activos en ninguno de los dos años, al no alcanzar un valor igual o superior que 1 \$/\$, siendo un resultado desfavorable para la entidad. Sus factores causales fueron el incremento de las ventas y de los activos totales, debido a que el aumento de los activos totales originó un incremento de las ventas de \$ 3.597.931 y la rotación de los activos totales permitió que se incrementaran en \$ 75.697. (Ver anexo VI)

▪ **Ciclo de conversión en efectivo (CCE)**

El cálculo del ciclo de conversión del efectivo es de gran utilidad para la organización en la determinación de sus necesidades. En su deducción intervienen el plazo de la rotación del inventario y los períodos promedio de cobro y de pago. De esta manera se determinó el período de conversión del efectivo que en el año 2007 fue de 47 días y en



el 2008 de 11, disminución provocada en gran parte por el deslizamiento del período promedio de pago, lo cual muestra una reducción favorable pues cuanto menor sea este ciclo, menor será la necesidad de capital de trabajo y el financiamiento de dicho capital, lo que se confirmó al conocer que las necesidades de financiamiento en operaciones disminuyeron en \$ 2.735.873 en el 2008 con respecto al año anterior. De todo lo anterior se infiere que la disminución del ciclo de conversión del efectivo proporcionó que las necesidades de capital de trabajo disminuyeran en \$ 3.361.612 mientras que el aumento de las compras diarias determinó que se incrementaran las necesidades de capital de trabajo en \$ 625.739. (Ver anexo VI)

### **Análisis de la Razón Básica de Endeudamiento**

#### **▪ Razón de Endeudamiento**

Analizando este indicador (Ver anexo VII) se observa que la empresa tiene un alto nivel de endeudamiento estando fuera de los límites que se consideran manejables para este giro con niveles de 60 %. Si lo comparamos con el período del año anterior se aprecia un crecimiento de 3.88 %, pues en el 2007 alcanzaba el 83.23 % y en el 2008 un 87.11 %, donde el aumento de los activos totales logró que se incrementara la deuda en \$ 22.724.000 y el incremento de la razón de endeudamiento consiguió que los pasivos totales se incrementaran en \$10.568.329.

Para conocer el tipo de política de endeudamiento se calculó el por ciento que representan los pasivos circulantes dentro de la deuda total, o calidad de la deuda a corto plazo. La deuda a corto plazo, en el 2007, representa el 8.17 % y en el 2008 crece a un 9,71 %, lo que demuestra que la empresa mantiene una política conservadora de endeudamiento en ambos años.

Al analizar la razón de autonomía, que no es más que el por ciento que representa el patrimonio con que cuenta la entidad dentro del financiamiento total o proporción que representa la inversión propia dentro de los activos totales, se observa que la misma es capaz de financiar sus activos con su capital al 16,77 % en el 2007 y en el 2008 disminuye su independencia financiera ante sus acreedores al 12,89 %.

### **Análisis de las Razones Básicas de Rentabilidad**

#### **▪ Margen de Utilidad Neta sobre Ventas**

La empresa obtuvo un margen de utilidad neta sobre ventas de 0.95 % en el 2007 y en el 2008 los resultados fueron desfavorables, puesto que las ventas originaron pérdidas de 7.03 %. El aumento de las ventas originó que la utilidad neta aumentara a \$ 35.012



y la disminución del margen de utilidad en ventas ocasionó que tuviera un descenso de \$ 2.868.802. (Ver anexo VIII)

▪ **Capacidad Básica de Generación de Utilidades**

La capacidad básica de generación de utilidades disminuyó en 0.03 %, cerrando el 2007 con 0.51 % y el 2008 generó 0.48 % de pérdidas antes de impuestos por cada peso de activo invertido, valores que no se esperaban con el antes calculado margen de utilidad en ventas, pues la pérdida en operación de las ventas y servicios fue sustancial al igual que los gastos no relacionados con la actividad productiva que llegaron a alcanzar mas de 3 MMP. (Ver anexo VIII)

• **Rendimiento sobre la Inversión o Activos Totales**

En el año 2007 la empresa obtuvo un 0.13 % de rendimiento sobre la inversión y en el año de análisis un 0.93 % de pérdida neta. Este índice presenta un comportamiento desfavorable, pues muestra un decrecimiento en el último año, provocado por la pérdida y por el ascenso de los activos totales. (Ver anexo VIII)

**Equilibrio Financiero**

		<b>2007</b>	<b>2008</b>
$AC - I \geq PC$	Liquidez	15.710.990 < 16.643.669	13.323.153 > 23.016.033
$AC \geq PC$	Solvencia	18.745.030 > 16.643.669	16.606.845 > 23.016.033
$DT \approx K$	Riesgo	83,23 > 16,77	87,11 > 12,89

Al evaluar los índices de liquidez en ambos años se aprecia que las partidas más líquidas son menores que los pasivos circulantes, evidenciando que la empresa no cuenta con liquidez ni con solvencia para el año de análisis, pues el total de activos circulantes es menor a los pasivos circulantes, o sea, la entidad no está en condiciones de asumir sus obligaciones a corto plazo cuando contempla sus inventarios, pasando de una tendencia favorable en el 2007 a una desfavorable en el 2008. De la misma forma en la razón rápida se aprecia que es imposible deshacerse de sus deudas mas apremiantes con los activos mas líquidos La razón de endeudamiento muestra en el año 2008 un nivel perjudicial de deudas, debido a que el financiamiento ajeno fue de un 87,11 %, mientras que el patrimonio participó solamente en un



---

12,89 % en las inversiones en activos totales y al año base tuvo una situación también difícil, al provenir el 83,23 % de deuda de capital ajeno y el resto de capital propio.

### **2.5.3 Administración del Capital de Trabajo**

Una vez calculado el Capital de Trabajo Neto (Ver anexo IX A) se puede comprobar que en el año 2007 la organización cerró sus operaciones con \$ 2.101.361, mientras que el año 2008 lo realizó con una contracción de \$ 6.409.188, resultado desfavorable para la entidad, pues disminuye la capacidad de cubrir con sus activos circulantes las deudas a corto plazo, al decrecer en \$ 8.510.549 afectando la solvencia de la misma.

Es evidente que un aumento de los pasivos circulantes en relación con una disminución de los activos circulantes influye en el decrecimiento del capital de trabajo neto de la empresa.

Los aumentos del capital de trabajo tuvieron la mayor influencia en las materias primas en \$ 667.902, el efectivo en banco moneda nacional en \$ 545.986, y la disminución de las obligaciones con el presupuesto del estado en \$ 386.047, cuenta componente del pasivo circulante.

Por otro lado, la disminución del capital de trabajo estuvo dada fundamentalmente por el aumento de los efectos por pagar a corto plazo en \$ 3.605.630 y las cuentas por cobrar a corto plazo en pesos en \$ 3.083.644 (cuenta componente del pasivo circulante), y la disminución de las inversiones con medios propios en proceso en \$ 1.365.196 y la producción animal en proceso en \$ 1.102.850.

#### **2.5.3.1 Rotación del Capital de Trabajo (RCT)**

Al analizar la rotación del capital de trabajo se puede apreciar que en el 2008 las ventas netas se alcanzaron con una proporción mayor de pasivos circulantes que con sus propios activos de pronta realización con un nivel de 5.61 pesos, o sea las ventas se están alcanzando con una proporción mayor de obligaciones que los propios activos que tiene la empresa, mientras que en el año 2007 las ventas netas cubrieron en 15.35 veces el capital de trabajo empleado por la entidad. (Ver anexo IX B). El capital de trabajo tuvo una disminución de \$ 8.510.549 determinado fundamentalmente por la disminución de la rotación del capital de trabajo con \$ 8.749.845 aunque el aumento de las ventas netas provocó un incremento de \$ 239.296.



---

#### **2.5.4 Estado de Origen y Aplicación de Fondos.**

Este estado muestra los orígenes y aplicaciones dando una visión del comportamiento de las operaciones dentro de la empresa.

Los orígenes y aplicaciones de fondo ascienden a un total de \$ 41.008.454 (Ver anexo X y XI). En el estado porcentual incide la pérdida neta del año 2008 con respecto al 2007, representando el 6.91 % del total de orígenes de fondo, mientras que la depreciación de activos fijos tangibles equivale a 3.67 % del total de orígenes de fondo, todo esto propició a la entidad originar fondos a partir de sus operaciones, debido a que el estado muestra que los fondos autogenerados sean de un déficit de \$ 1.330.654 para el 3.24 % del total de orígenes.

Las partidas de mayor repercusión en los orígenes de fondo fueron, el aumento de las operaciones entre dependencias-pasivo en \$ 28.765.499 para el 70.15 %, los subsidios por pérdidas en \$ 1.539.400, es decir el 3.75 % y los activos fijos tangibles en \$ 1.057.428 para el 2.58 %. Además las mayores disminuciones del capital de trabajo que se registran son en la producción animal en proceso que alcanzó una reducción de 2.69 %, las inversiones con medios propios en proceso con un 3.33 %, los efectos por pagar a corto plazo y las cuentas por pagar a corto plazo en pesos con un 8.79 % y 7.52 % respectivamente.

Las aplicaciones de mayor trascendencia están representadas por el crecimiento de los gastos diferidos a corto plazo en operaciones corriente por un valor de \$ 3.389.912 con un 8.27 %, los préstamos recibidos por pagar a largo plazo por \$ 2.008.779 para el 4.90 % y los recursos recibidos para inversiones materiales en \$ 2.659.506 con el 6.49 %. Otras de las mayores aplicaciones se corresponden a las pérdidas del período por \$ 2.833.790 para un 6.91 % y la inversión estatal en \$ 1.752.195 para el 4.27 %.

#### **2.5.5 Administración del Crédito**

En el análisis de las cuentas por cobrar en MN del 2007 y 2008 se pudo comprobar que en el primer año estas alcanzaron el 55.01 % del total del activo circulante y en el segundo año un 49.23 %, lo que evidencia que la empresa puede perder el control sobre las mismas aunque posee una tendencia descendente. (Ver anexo XII A y XII B)



### **2.5.5.1 Antigüedad de las Cuentas por Cobrar**

Teniendo en cuenta el análisis del envejecimiento de las cuentas por cobrar y la política de crédito utilizada por la empresa, se llevó a cabo el registro de las mismas pudiéndose observar que en el año 2007 alcanzaron un total de \$ 365.823 en MN y \$ 21.857 en CUC, mostrando un saldo en el período de 0-30 días de \$ 164.588 en MN y \$ 8.775 en CUC, que representan un 44.99 % y 40.15 % del total de cuentas por cobrar respectivamente. Los deudores fundamentales de estos términos de crédito en MN fueron el Poder Popular Provincial con un valor de \$ 82.439, y ETECSA con \$ 1.600 en CUC. De 31-60 días se alcanzaron cifras de \$ 39.266 en MN y \$ 2.779 en CUC que expresado en por ciento representan un 10.73 % y 12.71 % correspondientemente, los clientes con deudas comprendidas en este período esencialmente son el Poder Popular Provincial con \$ 26.000 en MN y la Dirección Provincial de Cultura con \$ 845 en CUC. En el período comprendido de 61-90 días las cuentas por cobrar en MN representan un 9.96 %, siendo el cliente con mayor obligación crediticia el Poder Popular Provincial, y las cuentas en CUC con un 10.50 % con mayor incidencia el CIMEX. Por su parte las deudas que entran en los períodos de más de 90 días significaron un 34.32 % en MN y un 36.64 % en CUC, representando las cuentas vencidas 55.01 % en MN y 59.86 % en CUC. Un elemento negativo que se observa en el control de las cuentas por cobrar del año es que los mayores por cientos corresponden a las cuentas vencidas tanto en MN como en CUC.

En el año 2008 las cuentas por cobrar manifestaron un ligero descenso a \$ 339.981 en MN y un leve aumento a \$ 23.857 en CUC. En el primer período de crédito en MN se alcanzó un valor de \$ 171.682 correspondiente al 50.50 %, siendo el principal cliente el Poder Popular Provincial con \$ 80.435 y en CUC un valor de \$ 9.520 valorado en un 39.90 % constituyendo el principal deudor ETECSA. De 31-60 días los créditos ascienden a \$ 15.639 en MN y \$ 3.041 en CUC que valorados en por ciento representan un 4.60 % y un 12.75 % respectivamente, resultados en los que se destacan en MN el Fondo Cubano de Bienes Culturales con \$ 8.660 y en CUC la Dirección Provincial de Cultura con \$ 830. En el período comprendido de 61-90 días se registraron valores de \$17.363 en MN, es decir un 5.11 % y \$ 1.605 en CUC significando el 6.73 % del total. Las cuentas por cobrar de más de 90 días en MN equivalen a un 39.80 % y en CUC a un 40.62 %, y las vencidas representan un 49.23 % y 60.10 % en MN y CUC respectivamente.





---

Luego de analizar el comportamiento de las cuentas por cobrar en los dos años por rango, podemos llegar a la conclusión de que la empresa en el año 2008 se ha recuperado en comparación con el año anterior en las cuentas en MN, muestra de ello es que el mayor porcentaje de cuentas por cobrar se encuentra dentro del límite establecido por la empresa (0 – 30 días) con un 50.50 % del total, las cuentas en CUC no se comportaron del mismo modo pues su por ciento de cobro más alto se encuentra en las cuentas vencidas con un 60.10 % , la empresa debe seguir trabajando para mejorar su gestión de cobro en las cuentas en CUC y lograr que las de MN no se deterioren, puesto que influyen en la liquidez inmediata.

De manera general se puede decir que en ambos años los clientes más sobresalientes fueron el Poder Popular Provincial y el Fondo Cubano de Bienes Culturales. (Ver anexos XII A y XII B)

#### **2.5.5.2 Política de Crédito**

La gestión de cobro se realiza directamente por las Unidades Empresariales de Base, todas las ventas se realizarán bajo contrato entre las partes, estipulando en el mismo la obligación del pago mensual o convenido, de 0-30 días, mediante el cheque fundamentalmente, aunque también se utilizan otros medios de cobro como las transferencias y las letras de cambio, llamadas telefónicas, cartas, correos electrónicos, visitas, conversaciones con la administración y en caso de incumplimiento se puede suspender la venta y/ o el servicio, sin excluir la vía legal en los casos que corresponda.

Para garantizar el cobro con las empresas que presentan dificultades financieras se tiene establecida la conciliación por las partes, de ser necesaria se conceden prórrogas de pago, las que de no cumplirse por parte del cliente se establecerá recurso de apelación en la Sala de lo Económico.

#### **2.5.6 Estado de Resultado Proforma Año 2009**

En análisis realizados por la empresa en años anteriores y teniendo en cuenta el nivel de ventas netas en cada uno de estos, se proyectó para el 2009 un incremento en el plan de ventas de producción y servicios de \$ 1.387.684, para el 2.07 % debido fundamentalmente a los planes de crecimiento de los alimentos balanceados para los animales en desarrollo conjuntamente con los aumentos de materias primas para la



---

producción de aves, huevos, carnes de aves, subproductos avícolas, embutidos y ahumados, en moneda nacional y divisa (Ver anexo XIII).

Se planifica una reducción de las ventas en el mercado agropecuario de \$ 1.270.989 por las limitaciones impuestas a este tipo de venta en dicho mercado, representando el 249 %, con un aumento en los subsidios a productos de \$ 36.528, es decir un 13,75 %, disminuyendo los subsidios a diferencias de precios en \$ 139.984 con un 36.46 % debido a la elevación de los precios en los primeros meses del año, al igual que los impuestos por ventas de producción y servicios que disminuyen en \$ 569.890, para el 1.81 % y los impuestos en el mercado agropecuario se acrecentaron en \$ 20.636 valorado en un 7.62 %. Por tanto las ventas netas para el 2009 se proyectan con crecimientos de \$ 562.493.

Se planificó una disminución en los costos de venta de producción y servicio de \$ 2.475.536 dado fundamentalmente por las medidas de ahorro para la producción y comercialización de forma mayorista de comederos, bebederos, jaulas, incubadoras, vagones de construcción, mezcladoras, sinfines y otros equipos, con un 8 %, y los costos de venta en el mercado agropecuario por la elevación de los precios de adquisición con un aumento de \$ 37.254 significando un 40.32 %.

Se concibió una reducción en los gastos de distribución y venta y en los gastos por muertes de animales en desarrollo en \$ 95.055 y \$ 23.151, representando un 4.38 % y 16.66 % respectivamente, aumentando los gastos generales y administración a productos en \$ 13.146, es decir en un 1 %.

Se planeó un decrecimiento en las ventas de mercancías en \$ 187.111 para el 14 % debido a las restricciones impuestas por resolución a los expendios en ferias, comportándose de la misma manera los costos de ventas de mercancías en \$ 339.293 con el 42 %.

De igual manera se prevé una disminución en los gastos por servicios e intereses bancarios y en los gastos de comedores y cafeterías en \$ 15.646 y \$ 18.787 respectivamente, incrementándose los otros gastos financieros en \$ 52.874 y los otros gastos en \$ 1.299.893.

Los otros ingresos financieros se planificaron con un aumento de \$ 1.523, valorado en un 61 %, al igual que los otros ingresos en \$ 469.733 representando un 46 % de incremento, los ingresos de comedores y cafeterías se redujeron en \$ 56.378, es decir en un 13 %.



---

Se pronostica un ascenso en el valor de la reserva para contingencias y pérdidas futuras en \$ 280.333, en los impuestos sobre utilidades de \$ 896.694, en las utilidades retenidas de \$ 1.155.433 y en las utilidades a aportar al presupuesto en \$ 508.871.

Los valores proyectados para el 2009 provocarán una utilidad neta del periodo de \$ 455.273, con un incremento de \$ 2.981.604 con respecto al 2008, representando el 655 %.

### **2.5.7 Balance General Proforma Año 2009**

El balance general proforma (Ver anexo XIV) es un estado contable preparado con el fin de mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable. Para ello se realizó el análisis del comportamiento de las partidas que conforman el balance general correspondiente a los años 2006, 2007 y 2008 proyectando el 2009. Iniciando con el efectivo en caja el cual se pronostica en \$ 310.808 que representa una reducción del 18.75 % con respecto al año anterior, por lo que la tendencia de disminución se mantiene aunque con menos aceleración para este último año. Para el efectivo en banco moneda nacional se prevé un crecimiento de \$ 411.762 que representa un 26 %, inferior al crecimiento sostenido del año anterior que fue de un 55 % dándole respuesta a los crecimientos en ventas proyectadas. El efectivo en banco moneda extranjera se programa un bajo crecimiento de la misma (3 %) para enfrentar las obligaciones contraídas con los proveedores. Como las inversiones materiales anteriores no se avizoran en grandes cantidades para el año de proyección se concibe una reducción de \$ 59.408 de efectivo en banco para inversiones materiales. Se planea una disminución de los efectos por cobrar a corto plazo en \$ 73.507, ya que por una mejor gestión de cobro se propone reducir en un día el mismo con relación al año anterior. Las cuentas por cobrar a corto plazo en pesos se conciben en \$ 4 026 189, con una reducción de 4 días con relación al año anterior buscando la aceleración de las entradas de liquidez para la empresa. En las cuentas por cobrar a corto plazo se proyectan crecimientos de \$ 1 266 motivados fundamentalmente por el crecimiento de venta pues el período promedio de cobro es aproximadamente un día.

En la planeación de los adeudos del presupuesto del estado se prevé una reducción del 19.54 % aplicando un por ciento de crecimiento de un año con respecto a otro manteniéndose el resultado entre los rangos de los años anteriores. La producción terminada solo se verá reducida en \$ 1.322 proyectando la misma rotación alcanzada



---

en el año precedente. De la misma forma los útiles y herramientas en almacén se verán reducidos en 7 % al mantener la rotación de este rubro. Los útiles y herramientas en uso se proyectan reducir en \$ 6.899 representando el 1.86 %, manteniendo una alta rotación de las mismas. Los inventarios ociosos se prevén con una reducción en la misma tendencia que el año anterior de \$ 5.439.

Para los envases y embalajes en almacén se planifica un aumento de la rotación de los mismos, lo que conlleva a que se reduzcan en un 7.43 %. El envase y embalaje en uso y la mercancía para la venta se calcularon manteniendo las razones del 2008, por lo que se proyectaron decrecimientos desde \$ 5.313 en mercancía para la venta hasta los \$ 9.137 de los envases y embalajes en uso. A las materias primas y otros inventarios que circundaron las 14 y 285 veces en su rotación respectivamente, se le proyectan disminuciones para enfrentar los crecimientos en venta, alcanzando valores de \$ 162.683 en materias primas y en otros inventarios de \$ 8.149. Aunque se le redujo 4 veces la rotación a la producción agrícola en proceso del 2008 los incrementos en ventas del 2009 lograron que esta cuenta disminuyera en \$ 3.915. La producción animal en proceso se le programó una rotación de 7.8 veces, por lo que se prevén reducciones de \$ 34.954 en dicha partida. Las producciones para insumo alcanzarán magnitudes promedio de \$ 231.967, con una rotación aún muy elevada. De la misma forma se prevén desvalorizaciones de \$ 7.900 para la producción industrial en proceso. Para otras producciones en proceso se propusieron descensos de \$ 1.206, manteniendo la misma rotación de los años anteriores. En las inversiones con medios propios en proceso se proyectó una adición de \$ 95.983 para enfrentar el sostenido crecimiento de las ventas.

Para hacerle frente al incremento de las ventas se proyecta un incremento de los activos fijos tangibles de \$ 15.054.014, ya que se reemplazan algunos de ellos por nuevas tecnologías, de la misma forma aumentando la depreciación en \$ 18.232.485. Las inversiones materiales se prevén con un incremento de \$ 61.615 para hacerle frente al crecimiento de los activos fijos tangibles que se diseñaron anteriormente.

Las cuentas por cobrar diversas-operaciones corrientes se planearon en \$ 600.414 manteniendo los promedios de periodos anteriores y continuando su tendencia decreciente. Se proyecta el comportamiento de las operaciones entre dependencias-activo en base a las situaciones encontradas en años anteriores por lo que se reduce en un 13.20 %. Se concibe mantener la misma tendencia declinante de los pagos a



---

cuenta de utilidades aunque la misma está en dependencia de la rentabilidad empresarial.

De forma general se proyecta que la empresa en el 2009 opere con una política agresiva de activos circulantes ya que estos representan un 6.87 % de los activos totales, siendo los de mayor incidencia las cuentas por cobrar a corto plazo en pesos con un 1.71 % y la producción animal en proceso con un 1.84 % de los activos totales respectivamente. Dentro de los activos fijos que representan el 15.44 % del total de activo, el de mayor predominio es el activo fijo tangible con un 23.38 % y en el caso de los otros activos con un 77.37 % influenciado fundamentalmente por las operaciones entre dependencia-activo con un 77.07 % de los activos totales.

El pasivo circulante para el 2009 se proyecta con un ascenso de \$ 6.372.364 debido al incremento de las nóminas por pagar que se prevén sean de \$ 10.331 teniendo en cuenta los crecimientos en ventas previstos, a las retenciones por pagar se le predice la tendencia creciente de periodos anteriores por lo que se sobregirará la misma con respecto al periodo base en \$ 11.647. En los efectos por pagar a corto plazo se planifica una reducción de \$ 717.597 debido a que se proyecta reducir en dos días el mismo periodo de pago del año anterior el cual era de 80 días, junto con la reducción prevista de los costos de venta de producción y servicios. El periodo de pago de las cuentas por pagar a corto plazo en pesos se redujo en 4 días con respecto al año anterior, por lo que el monto de esta fuente de financiamiento será de \$ 5.570.734 y las cuentas por pagar a corto plazo en divisa mantienen sus niveles bajos con periodos promedios de pago menores a un día para satisfacer las exigencias de los proveedores. En las cuentas por pagar del proceso inversionista se mantiene la tendencia descendente donde se alcanzarán reducciones del 25 %. En las obligaciones con el presupuesto del estado se planifican crecimientos del 6 % con provisiones de \$ 3.307.196 dándole respuesta al comportamiento de los tres años de análisis. Las cantidades proyectadas para las provisiones alcanzarán los \$ 323.878 apoyándose en los comportamientos de los años anteriores aunque basándose sus proyecciones en el año más significativo. Todo ello condujo al crecimiento de un 3.5 % de esa partida; teniendo en cuenta los crecimientos proyectados en venta las provisiones para vacaciones crecerán en 1.57 % y las provisiones para innovadores y racionalizadores mantienen su tendencia declinante observada en periodos anteriores.



Los préstamos recibidos por pagar a largo plazo comenzarán los reembolsos en estos años descendiendo sus niveles a \$ 926.954, cantidades que cubrirán los requerimientos financieros que no pueden satisfacer las restantes partidas de pasivo y capital.

Los otros pasivos que alcanzarán un monto de \$ 175.276.828 apoyándose en las cuentas por pagar diversas que se encuentran en los márgenes de los años de análisis con un simple crecimiento previsto de \$ 713 y las operaciones entre dependencias-pasivo que se reducirán en 4 % con relación a los promedios de años anteriores por lo que se espera reducir a más de \$ 35.000.000 las cantidades en este rubro.

El total de patrimonio se prevé crecer en \$ 1.432.552 conservando las mismas cantidades en inversión estatal aunque con crecimiento de las utilidades retenidas así como las reservas patrimoniales hasta \$ 373 044.

La utilidad del período diseñada recuperará la pérdida del año base e incorporará cerca de medio millón de pesos para el 2009 respetando las medidas de rentabilidad descritas anteriormente.

### **2.5.8 Análisis del Sistema Du Pont (Análisis del rendimiento sobre la inversión)**

En el análisis del Sistema Du Pont que sirve para el control en empresas de varias divisiones o para la propia entidad se realiza a través del análisis financiero. Este es un método de estimulación o penalización por los resultados a alcanzar. Cuando la razón de rotación de activo (razón de actividad) se multiplica por el margen de utilidad sobre las ventas (razón de rentabilidad) se obtiene el rendimiento sobre la inversión (ROI).

Las proyecciones de los resultados para el 2009 por elementos se obtienen cuando se aplica el método de sustituciones consecutivas determinando la influencia de cada factor en el rendimiento de la inversión programado.

El rendimiento de la inversión en el año 2008 fue de  $-0.009284424$  \$/\$, proyectándose para el 2009  $0,001933327$  \$/\$ alcanzándose un incremento de  $0,011217750$  \$/\$. Las variaciones programadas en los activos circulantes provocaron un crecimiento del rendimiento de la inversión en \$/\$  $0,0000148629$ , siendo las cuentas de mayor influencia el efectivo en banco moneda nacional con una influencia de  $0.00001403582$  \$/\$, las cuentas por cobrar a corto plazo en pesos que incrementó el rendimiento de la inversión en  $0.00001150245$  veces y las materias primas que generaron por cada peso invertido \$/\$  $0,00000556244$ .



La disminución en los activos fijos netos provocaron un descenso planificado de \$/\$ 0,0001080493, dentro de los cuales entran los activos fijos tangibles con 0,00011008445 \$/\$ de disminución. La reducción de los activos diferidos incitará una declinación en \$/\$ 0.00012026757 y en otros activos en \$/\$ 0.0012005119. (Ver anexo XV A).

Por su parte las ventas, tanto de producciones y servicios como al mercado agropecuario generarán una adición de \$ 0.0004955476 por cada peso. Los costos de venta de producciones y servicios crearán un aumento de 0.01051241390 \$/\$ y los del mercado agropecuario producirán pérdidas en el rendimiento de la inversión de 0.00015819987 \$/\$. (Ver anexo XV B).

A modo de resumen los activos totales se proyectan con descensos en el rendimiento de la inversión de 0,00144369185 \$/\$ y las partidas del estado de resultado generan un aumento de la utilidad neta de 0,01266144252 \$/\$.

### **2.5.9 Estado de Origen y Aplicación de Fondos Año 2009**

Para el año 2009 los orígenes y aplicaciones de fondos proyectados ascenderán a \$ 55.751.278 (Ver anexo XVI y XVII), pronosticando una mejor utilización de su capital de trabajo y con ello un aumento del mismo.

La empresa en el transcurso de este año será capaz de originar fondos a partir de sus operaciones, debido a que el estado muestra que los fondos autogenerados (utilidad neta más gastos no desembolsables) alcanzarán un nivel de \$ 21.214.089 representando el 38.05 % del total de orígenes, desglosados en 32.70 % por los gastos no desembolsables (depreciación de los activos fijos) y 5.35 % de utilidad neta.

Las partidas más representativas dentro de los orígenes de fondos y que provocarán una disminución en el capital de trabajo de \$ 1.080.495 son el aumento de las cuentas por cobrar a corto plazo en pesos en \$ 337.205 constituyendo el 0.60 %, las obligaciones con el presupuesto del estado por \$ 204.764 representando el 0.37 % y la tercera fuente fundamental de origen aunque en menor proporción las materias primas en \$ 162.638 simbolizando el 0.29 %. Otras de las partidas que influyen dentro de los orígenes son los gastos diferidos a corto plazo en operaciones corrientes con \$ 3.389.912 para un 6.08 % y las operaciones entre dependencias activo por \$ 29.426.223 con el 52.78 %.



Dentro del total de aplicaciones de fondo incide con mayor influencia las cuentas por pagar a corto plazo en pesos por un valor de \$ 809.578 valorado en el 1.45 %, los efectos por pagar a corto plazo en \$ 717.597 para un 1.29 % y en menor medida el efectivo en banco en moneda nacional a pesar de disminuir con respecto al año anterior a \$ 411.762 ocupando el 0.74 %. Otras que influyen en gran medida son los activos fijos tangibles y los subsidios por pérdida en \$ 15.054.104 y \$ 1.539.400, valorados en un 27 % y 3 %, respectivamente.

Por ultimo se puede proyectar que de cumplirse los pronósticos realizados la entidad crecerá en su capital de trabajo neto en \$ 865.758, pues el total de aplicaciones dentro de los activos circulantes y pasivos circulantes provocarán tal aumento al representar el 3 % las aplicaciones equivalentes a \$ 1.946.253 y el 1.94 % los orígenes con un nivel de \$ 1.080.495.

#### **2.5.10 Presupuesto de Efectivo Proforma Año 2009**

Teniendo en cuenta las ventas pronosticadas para el año 2009 y efectuando un análisis de todos los indicadores económicos se determina el presupuesto de efectivo proforma, para facilitar a la empresa la toma de decisiones acertadas en cuento a su comportamiento de efectivo (Ver anexo XVIII).

El total de ventas para el 2009 que variará de un mes a otro teniendo en cuenta por cientos establecidos, siendo los meses más significativos enero, febrero, noviembre y diciembre, con términos de cobro del 55 % durante el primer mes, 30 % durante el segundo mes y del 15 % durante el tercer mes, por lo que la entidad ingresará un total de \$ 36.462.050 al finalizar el año, constituyendo estos, el total de entradas.

Los pagos por conceptos de compras alcanzarán un monto \$ 31.040.200, las compras de mayor repercusión serán en los meses de enero, febrero y diciembre con un valor de \$ 3.104.020 y las de menor peso se efectuarán en los meses de julio y septiembre con un valor de \$ 1.862.412, los pagos se realizarán al 100 % el mes siguiente según política de pago de la entidad.

El mes en que se proyecta mayor gastos de combustible es julio con \$ 75.000, el mayor consumo de energía será en agosto por \$ 60.000, los salarios devengados tendrán un desglose mensual de \$ 746.400, se contribuirá a la seguridad social con un monto mensual de \$ 106.000, el mayor valor de otros gastos monetarios se tendrá en el mes de junio con un valor de \$ 284.000. Todos estos serán los gastos en que incurrirá la





empresa durante el año 2009 constituyendo el total de salidas de efectivo que serán de \$ 46.179.028, las cuales siendo deducidas de las entradas determinaron un déficit de efectivo con un valor de \$ 9.716.978.

Se proyecta un déficit de efectivo para todo el año, siendo los meses marzo, mayo y septiembre de mayor afectación. El efectivo al inicio del mes tiene un valor de \$ 2.121.187 proveniente del efectivo en caja más el efectivo en banco MN, en moneda extranjera y para inversiones materiales, constituyendo el mes de mayor saldo.

El saldo acumulado de efectivo iniciará el año con \$ 1.207.107 y en febrero con \$ 563.729 comportándose negativamente para el resto de los meses, de la misma manera el saldo óptimo de efectivo (Ver anexo XVIII A) tendrá su mayor valor en los meses de enero y febrero. Todo esto provocará que origine un exceso de efectivo en los meses de enero y febrero por \$ 1.062.962 y \$ 419.584 respectivamente, y un déficit de efectivo en el resto de los meses del año 2009, distribuido desigualmente, que alcanzará el mayor monto el mes de diciembre por \$ 7.724.016.

#### **2.5.11 Requerimientos Financieros Externos para el 2009**

Todo proyecto necesita un análisis que le permita comprender cuáles son las ventajas del mismo, así como sus limitaciones, por lo que el pronóstico de venta se considera como punto de partida para estimar los requerimientos de financiamiento externo considerando la tendencia del año 2008.(Ver anexo XIX)

Para hacerle frente al incremento de las ventas hasta \$ 36.495.800 no se necesita aumentos de los activos circulantes más bien se proyectó una disminución en \$ 434.902, motivado fundamentalmente por la disminución de las cuentas por cobrar en \$ 335.939, debido al descenso de los periodos de cobros de las cuentas por cobrar. Con el detrimento de los activos fijos netos se necesitan una cantidad inferior por \$ 3.120.298 para hacerle frente a las inversiones programadas y con el crecimiento de los activos diferidos crecerá la necesidad a \$ 3.389.912.

El descenso de los otros activos provocará una reducción de los fondos en \$ 29.672.189 motivado fundamentalmente por la disminución de las operaciones entre dependencias-activo en \$ 29.426.223, ahora los pasivos circulantes se convierten en una fuente de financiamiento que al incrementar hacen que disminuyan los fondos hasta \$ 6.372.364. La reducción de los pasivos a largo plazo hace que se necesiten fondos en \$ 2.008.779 y se proyecta un aumento del total de otros pasivos por un



monto de \$ 28.928.744 disminuyendo los fondos en esa magnitud, al incrementarse la utilidad se reducen los fondos externos en \$ 2.981.604,

$$\text{FRE} = \$ (-434.902 + (-3.120.298) + 3.389.912 + (-29.672.189) - 6.372.364 - (-2.008.779) - 28.928.744 - 2.981.604)$$

$$\text{FRE} = \$ - 66.111.410$$

Para financiar los nuevos incrementos en ventas la empresa no necesitará de financiamiento externos por un valor de \$ - 66.111.410.

### **2.5.12 Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma Año 2009**

A continuación se establece el Ciclo de Conversión en Efectivo Proforma para el 2009 para proyectar las necesidades de capital de trabajo en operaciones durante este período.

Teniendo en cuenta que el plazo promedio de rotación de los inventarios totales será de 35.55 días, el ciclo promedio de las cuentas por cobrar de 40.53 días y el ciclo promedio de las cuentas por pagar de 64.64 días (Ver Anexo XX), se procede a calcular el ciclo de conversión en efectivo:

$$\text{CCE (2008)} = \text{Ciclo operativo} - \text{Ciclo de Pago.}$$

$$= (\text{Ciclo de rotación del inventario} + \text{Ciclo promedio de cobro}) - \text{Ciclo Promedio de Pago}$$

$$= (35.55 \text{ días} + 40.53 \text{ días}) - 64.64 \text{ días}$$

$$= 11.44 \text{ días}$$

El ciclo de conversión en efectivo en el 2009 se proyecta en 11.44 días mientras que el 2008 se comportó a 11.21 días, representando un aumento de 0,22 días, es decir la empresa necesita la misma cantidad de días para convertir sus activos en efectivo, así como la necesidad de financiamiento en operaciones para el año 2009 disminuirá a \$ 985.885 de \$ 1.041.944 que se necesitó en 2008, representando un decrecimiento de \$ 56.059.

### **2.5.13 Análisis del Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio lo utilizamos para determinar el punto exacto en el cual las ventas cubrirán los costos, se determina para las proyecciones del año 2009. Por tanto el punto de equilibrio que no es más que una relación entre la magnitud de los



---

desembolsos (gastos de operaciones y gastos variables invertidos) y el volumen de venta requerido para mantener la rentabilidad (Ventas de producciones y servicios y ventas al mercado agropecuario) (Ver anexo XXI).

El punto de equilibrio proyectado para el año 2009 está en función de los costos de operación proyectados dado por los costos fijos de las mercancías, junto con los costos de ventas de producciones y servicios, los costos de venta del mercado agropecuario y las ventas. Las ventas proyectadas para este año que ascienden a \$ 36.495.800 pesos, pueden disminuir a \$ 20.901.666 para que la empresa comience a alcanzar utilidades, lo que representa un 57.27 % de las ventas pronosticadas.

## **2.6 Etapa III. Proyección de los Resultados**

A través del cálculo de las razones financieras se pudo apreciar que la empresa Avícola de Holguín presenta una situación desfavorable, puesto que finalizó los años 2007 y 2008 en estado de insolvencia al estar la razón circulante por debajo de 1 y la de liquidez inmediata también por debajo de este valor.

El capital de trabajo manifestó una disminución de un año a otro, debido al nivel desproporcional de pasivos con respecto a los activos, originado por un incremento de las cuentas por pagar y los efectos por pagar, indicando que el pasivo circulante es superior al activo circulante, quedando la entidad incapacitada de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Además posee un alto nivel de endeudamiento, demostrándose que la entidad se encuentra operando con capital ajeno. Mediante el cálculo de las razones de rendimiento se ha demostrado que la empresa tiene un decrecimiento en el último año de este índice, provocado por la pérdida y por el ascenso de los activos totales.

En cuanto al ciclo de conversión en efectivo se puede plantear que la empresa necesita la misma cantidad de días para convertir sus activos en efectivo. En este cálculo se evidencia que el ciclo de pago es mayor que el ciclo de cobro, siendo favorable para la entidad ya que primeramente realiza los cobros y luego paga sus deudas. Es importante señalar que la rotación del inventario experimentó una reducción siendo favorable, originado porque los niveles de ventas se incrementaron en un nivel superior a los inventarios.

Los altos niveles de ventas proyectados para el 2009, unido a la reducción de los gastos resultan en la obtención de ganancias para la entidad de \$ 455.273.



Para cubrir los nuevos incrementos en ventas la empresa no precisará de fondos externos al poseer un exceso de efectivo por \$ 66.111.410. La entidad necesitará vender hasta \$ 20.901.666 para no obtener pérdidas.

A pesar de la situación en que se encuentra la entidad se considera que con un poco de esfuerzo se pueden lograr mejores resultados debido a que la misma cuenta con los recursos y con un personal capacitado para enfrentar nuevas expectativas.

Toda la información resultante de los análisis efectuados anteriormente facilita la toma de decisiones debido a que podemos definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados en forma óptima, y así poder hacer frente a todos los compromisos económicos presentes y futuros, ciertos e imprecisos, que tenga la empresa, reduciendo riesgos e incrementando la rentabilidad de la misma.



## **CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis económico financiero realizado en la empresa Avícola de Holguín se concluye:

1. La entidad ha pasado de una situación favorable en el 2007 a una desfavorable en el 2008, es decir la empresa en este último año no ha tenido capacidad financiera para enfrentarse al pago de la deuda a corto plazo en su totalidad, puesto que sólo pudo cubrirla en un 72 %, afectando su solvencia.
2. La disminución en los índices de liquidez de la empresa en ambos años es desventajosa, pues en el 2008 contó con 0.58 \$/\$ mientras que en el 2007 con 0.94 \$/\$, estos valores señalan que la entidad carece de liquidez, pues en la razón de la prueba ácida para ella los valores deben ser mayores que uno para ser favorables.
3. Se aprecia dinamismo en la rotación de los inventarios puesto que rotan en el 2008 cada 10.20 veces lo que hace que se renoven cada 35 días.
4. La situación de pagos es desfavorable debido a que la empresa mantiene sus cuentas por pagar fuera de los términos establecidos, siendo en el 2007 de 41 días y en el 2008 de 68 días.
5. El ciclo de conversión del efectivo logró mejores resultados en el 2008 alcanzando unos 11.20 días mientras que en el 2007 fue de 47.35 días, motivado porque el plazo del inventario promedio y el ciclo de cobro disminuyeron y aumentó el ciclo de pago.
6. La empresa posee un alto nivel de endeudamiento siendo de 87.11 % en el 2008, manteniendo una política conservadora en ambos años debido a que sus deudas a largo plazo representan un por ciento elevado de los pasivos totales.
7. El capital neto de trabajo disminuyó en el 2008 en \$ 8.510.549 con respecto al 2007, resultado desfavorable para la entidad, pues reduce la capacidad de cubrir con sus activos circulantes las deudas a corto plazo, afectando la solvencia de la misma.
8. El estado de resultado proyectado muestra que las ventas de producción y servicios crecerán en \$1.387.684 y las ventas en el mercado agropecuario tendrán



- una reducción de \$ 1.270.989 con respecto al pasado año, alcanzándose una utilidad del período de \$ 455.273.
9. Se prevé para el 2009 una reducción del total de activos y el total de pasivo y patrimonio en \$ 36.617.301 con respecto al 2008.
  10. En el presupuesto de efectivo se aprecia que existirán excesos de efectivo en los dos primeros meses del año y déficit en los restantes con cantidades que alcanzarán los siete millones de pesos.
  11. Los fondos de requerimientos externos calculados demuestran que la empresa no necesitará financiamiento ajeno por \$ 66.111.410, por tanto podrá manejar sin dificultades su incremento en ventas.
  12. El ciclo de conversión en efectivo en el 2009 se proyecta con un ligero aumento de 0.22 días, es decir la empresa necesita la misma cantidad de días para convertir sus activos en efectivo, así como la necesidad de financiamiento en operaciones disminuirá en \$ 56.059.
  13. La empresa precisará vender hasta los \$ 20.901.666 para alcanzar el punto de equilibrio donde las ventas cubren sus costos.
  14. De manera general se puede decir que la empresa a pesar de haber tenido resultados desfavorables en el 2008 se le avizoran utilidades para el próximo año partiendo de los pronósticos realizados.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa sobre la base de los resultados obtenidos:

1. Lograr una razón circulante de 1  $\$/\$$  de deuda, mediante un aumento de sus activos circulantes y una disminución de sus pasivos circulantes, o incluso superior a este valor para lograr alcanzar el estado de solvencia.
2. Ejecutar periódicamente el análisis de los factores que influyen en la liquidez de la empresa, para realizar así una excelente administración del efectivo que permita obtener los flujos monetarios y los resultados financieros esperados por la entidad.
3. Conservar la tendencia de la política de cobro y trabajar en base para mejorar el período promedio de pago para de esta forma lograr la agilidad programada con la que cuenta el ciclo de cobro.
4. Hacer uso de los estados financieros proforma pues los mismos le permiten a la entidad utilizar el flujo de efectivo necesario para el pago de los gastos y para el capital de trabajo.
5. Brindar cursos de capacitación a los trabajadores del departamento económico referentes a las técnicas y procedimientos del análisis económico – financiero utilizado en este trabajo.
6. Trazar por parte de la alta dirección de la empresa objetivos, estrategias y planes de acción en base a erradicar los problemas detectados.
7. Utilizar la investigación para la mejora en el proceso de toma de decisiones y lograr una mayor optimización en los recursos de la entidad.



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Bolten, S. *Administración Financiera*, Ed. Limusa, 1996.
2. Bueno Campos, E. *Economía de la Empresa. Análisis de las Decisiones Empresariales*, Ediciones Pirámides, Madrid, 1985, 749 pp.
3. Estrada Santander, J.L. *Diccionario Económico*, Ed. Política, La Habana, 1987.
4. Fernández Cepero, M. *Contabilidad Moderna*, t 1, Ed. Uteha.
5. Fernández Cepero, M. *Contabilidad Moderna*, t 2, Ed. EMECSA, 1954.
6. Gitman Lawrence, J. *Fundamentos de Administración Financiera*, t 1, Ed. MES, 167 pp.
7. Gitman Lawrence, J. *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Harla, México, 1986.
8. Gitman Lawrence, J. *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Prentice Hall, México, 1988.
9. González Jordán, B. *Las Bases de las Finanzas Empresariales*, Ed. Academia, La Habana, 2001.
10. Ibarra Martín, F.C. *Metodología de la Investigación Social*, Ed. Felix Varela, La Habana, 2001, 16-50 pp.
11. Junco Pineda, Josué, 1997: Finanzas, [www.monografías.com](http://www.monografías.com).
12. Marrero Concepción, Eloy. *Metodología de Análisis Económico Financeiro*.
13. Meigs Jonson. *Contabilidad. La Base para decisiones gerenciales*, Octava Edición, Ed. Mac Graw Hill, 1990.
14. Moré Prada, M.N., y Omayra Morales Ramirez. *Estados Financieros en el turismo*, Ed. Balcón, La Habana, 1999.
15. Osorio Gutierrez, Guillermo, 1998: Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, [www.monografías.com](http://www.monografías.com).
16. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Ed. Política, 1998.
17. Resolución 56 y 64 del 2000 del BCC.
18. Rosemberg, J. *Diccionario de Administración y Finanzas*, Editorial Océano, La Habana, 1999.





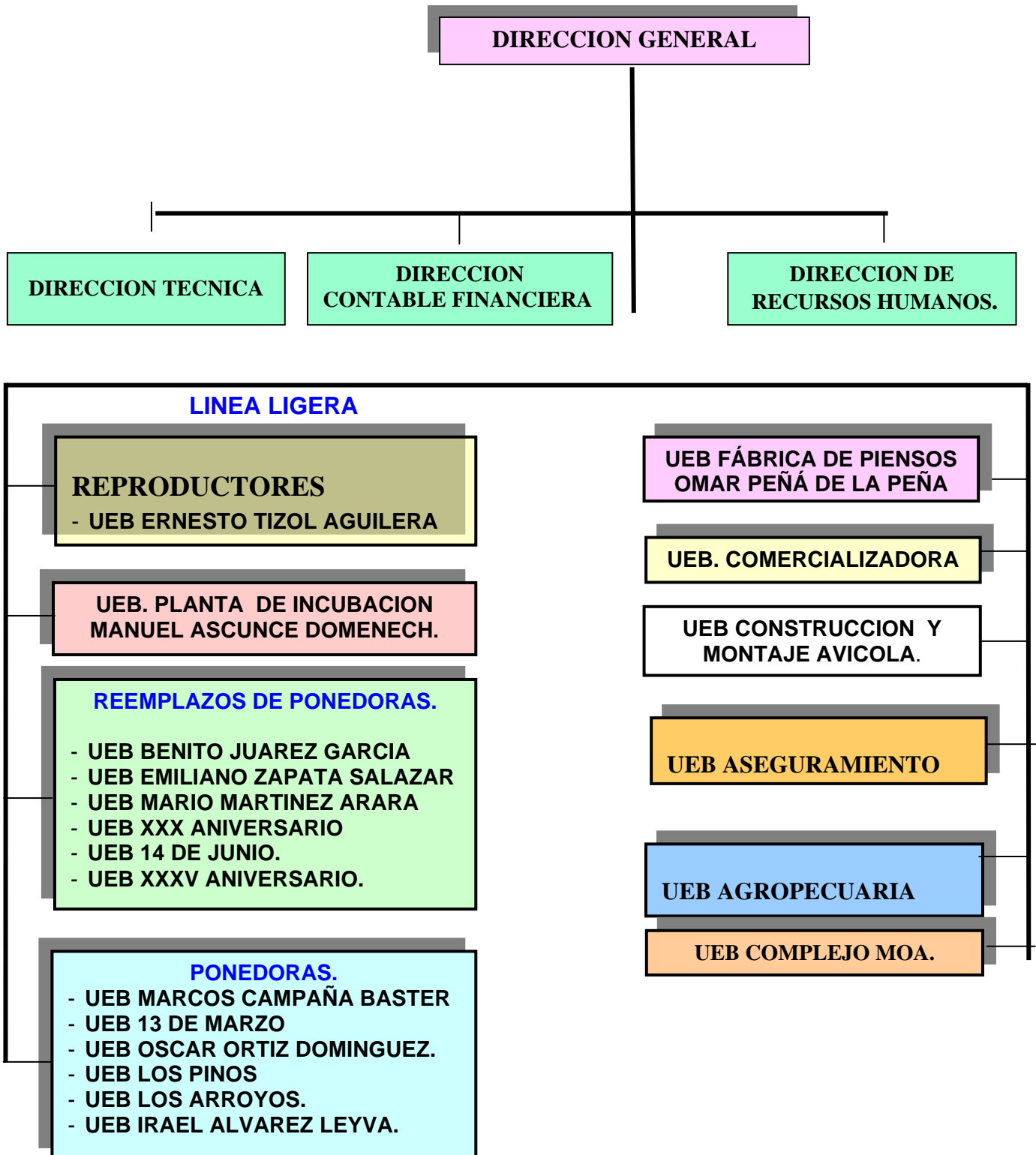
19. Van Horne, J. *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Mac Graw Hill, México, 1993.
20. Van Horne, J. *Fundamentos de Administración Financiera*, Ed. Prentice Hall, 205 pp.
21. Weston J, Fred y Brigham F, Eugene. *Fundamentos de la Administración Financiera*, Séptima Edición, Ed Mac Graw Hill.
22. Weston J, Fred y Brigham F, Eugene. *Fundamentos de la Administración Financiera*, Edl Mac Graw Hill, Mexico, 1992.
23. Weston J, Fred y Brigham F, Eugene. *Fundamentos de la Administración Financiera*, Ed Mac Graw Hill, Mexico, 1993.
24. Weston J, Fred y Brigham F, Eugene. *Fundamentos de la Administración Financiera*, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 1994.
25. Osorio Gutierrez, Guillermo, 1998. *Análisis e Interpretación de los Estados Financieros*, [www.monografías.com](http://www.monografías.com).



# **ANEXOS**



**ANEXO I Organigrama estructural de la empresa Avícola de Holguín**





---

---

## Anexo II Composición de la fuerza laboral

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Dirigentes	156	81	237
Técnicos	39	77	116
Obreros	807	357	1164
Servicios	215	49	264
Administrativos	2	17	19
Total de trabajadores	1219	581	1800
<b>Edades</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
17 a 30	167	68	235
31 a 40	382	169	551
41 a 50	400	208	608
51 a 60	246	132	378
+ 60	24	4	28



**Anexo III :Balance General Comparativo Año 2007 - 2008**

CONCEPTO	2006	2007	2008	Variación	% Variación	% Activos y Pasivos 2007	% Activos y Pasivos 2008
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>							
Efectivo en Caja	1.116.104	516.560	382.539	-134.021	-26	0,21	0,14
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	3.314.527	987.270	1.533.256	545.986	55	0,40	0,56
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	4.764	18.311	8.546	-9.765	-53	0,01	0,00
Efectivo en Banco p/ invers. materiales	1.458.932	78.030	196.846	118.816	152	0,03	0,07
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	1.072.753	2.110.668	1.780.403	-330.265	-16	0,86	0,65
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	5.243.557	4.497.887	4.363.394	-134.493	-3	1,84	1,60
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	47.336	70.604	80.863	10.259	15	0,03	0,03
Pagos Anticipados a suministradores	38.329	94.945	38.667	-56.278	-59	0,04	0,01
Anticipos a Justificar	131	78		-78	-100	0,00	0,00
Adeudos del Presupuesto del Estado	25.560	44.793	128.872	84.079	188	0,02	0,05
Producción Terminada	309.712	322.637	181.527	-141.110	-44	0,13	0,07
Útiles y Herramientas en Almacén	78.954	94.703	103.351	8.648	9	0,04	0,04
Útiles y Herramientas en Uso	277.516	343.075	369.561	26.486	8	0,14	0,14
Inventarios Ociosos		64.506	58.509	-5.997	-9	0,03	0,02
Envases y Embalajes en Almacén	9.909	8.231	5.322	-2.909	-35	0,00	0,00
Envases y Embalajes en Uso	162.990	271.758	140.612	-131.146	-48	0,11	0,05
Mercancía para la Venta	154.446	235.478	73.996	-161.482	-69	0,10	0,03
Materias Primas	1.369.141	1.565.793	2.233.695	667.902	43	0,64	0,82
Otros Inventarios	68.519	127.859	117.119	-10.740	-8	0,05	0,04
Producción Industrial en Proceso	96.517	158.844	110.806	-48.038	-30	0,06	0,04
Producción Agrícola en Proceso	958.504	66.147	59.114	-7.033	-11	0,03	0,02
Producción Animal en Proceso	3.339.879	5.479.640	4.376.790	-1.102.850	-20	2,24	1,61

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



Producciones para Insumos	222.201	216.319	246.504	30.185	14	0,09	0,09
Otras Producciones en Proceso	20.139	5.698	16.553	10.855	191	0,00	0,01
Inversiones con Medios Propios en Proceso	3.572.281	1.365.196		-1.365.196	-100	0,56	0,00
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>22.962.701</b>	<b>18.745.030</b>	<b>16.606.845</b>	<b>-2.138.185</b>	<b>-11</b>	<b>7,66</b>	<b>6,10</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>							
Activos Fijos Tangibles	58.561.647	63.301.467	40.012.296	-23.289.171	-37	25,86	14,70
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tang.	19.608.334	20.728.607	41.457.214	-20.728.607	-100	8,47	0,00
Activos Fijos Tangibles Neto	38.953.313	42.572.860	40.012.296	-42.569.328	-6	17,39	14,70
Activos Fijos Intangibles	4.872	4.872	3.532	-1.340	-28	0,00	0,00
Menos: Amortizac. de Activos Fijos Intang.	365	855		-855	-100	0,00	0,00
Activos Fijos Intangibles Neto	4.507	4.017	3.532	-485	-12	0,00	0,00
Inversiones Materiales	1.592.567	184.507	233.247	48.740	26	0,08	0,09
Equipos por Instalar y Mater. P/proc. Invers.	64.251			0	0	0,00	0,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>40.614.638</b>	<b>42.761.384</b>	<b>40.249.075</b>	<b>-2.512.309</b>	<b>-6</b>	<b>17,47</b>	<b>14,79</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>							
Gastos Difer. A C. Plazo-Oper. Corrientes			3.389.912	3.389.912	0	0,00	1,25
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.389.912</b>	<b>3.389.912</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>1,25</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>							
Faltantes en Investigación	365	1.609	125.669	124.060	7.710	0,00	0,05
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes	115.576	983.262	702.405	-280.857	-29	0,40	0,26
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	503		436	436	0	0,00	0,00
Operaciones entre Dependencias- Activo	156.168.542	182.152.153	210.917.652	28.765.499	16	74,41	77,51
Pago a Cuenta de Utilidades	162.686	158.014	112.230	-45.784	-29	0,06	0,04
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>156.447.672</b>	<b>183.295.038</b>	<b>211.858.392</b>	<b>28.563.354</b>	<b>16</b>	<b>74,87</b>	<b>77,86</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>220.025.011</b>	<b>244.801.452</b>	<b>272.104.224</b>	<b>27.302.772</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>							
Nómina por pagar	577.809	533.805	659.965	126.160	24	0,26	0,28
Retenciones por Pagar	38.223	44.372	55.768	11.396	26	0,02	0,02

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



Efectos por Pagar a Corto Plazo	4.127.204	3.879.190	7.485.120	3.605.930	93	1,90	3,16
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Pesos	6.719.155	3.296.668	6.380.312	3.083.644	94	1,62	2,69
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa	18.875	26.945	2.078	-24.867	-92	0,01	0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	606.421	71.883	16.967	-54.916	-76	0,04	0,01
Cobros Anticipados	1.244		576	576	0	0,00	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	3.330.676	3.488.479	3.102.432	-386.047	-11	1,71	1,31
Prestamos Recibidos	5.000.000	5.000.000	5.000.000	0	0	2,45	2,11
Provisiones	333.847	302.327	312.815	10.488	3	0,15	0,13
Provisión para Vacaciones	324.607	293.802	310.250	16.448	6	0,14	0,13
Provisión para Innovadores y Racionaliza.	9.240	8.525	2.565	-5.960	-70	0,00	0,00
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>20.753.454</b>	<b>16.643.669</b>	<b>23.016.033</b>	<b>6.372.364</b>	<b>38</b>	<b>6,80</b>	<b>8,46</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>							
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo		4.929.048	2.920.269	-2.008.779	-41	2,01	1,07
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>0</b>	<b>4.929.048</b>	<b>2.920.269</b>	<b>-2.008.779</b>	<b>-41</b>	<b>2,01</b>	<b>1,07</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>							
Sobrante de Otros Medios en Investigación	0	0	161.529	161.529	0	0,00	0,06
Cuentas por Pagar Diversas	27.339	22.510	24.226	1.716	8	0,01	0,01
Operaciones entre Dependencias- Pasivo	156.168.542	182.152.153	210.917.652	28.765.499	16	74,41	77,51
<b>TOTAL DE OTROS PASIVOS</b>	<b>156.195.881</b>	<b>182.174.663</b>	<b>211.103.407</b>	<b>28.928.744</b>	<b>16</b>	<b>74,42</b>	<b>77,58</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>176.949.335</b>	<b>203.747.380</b>	<b>237.039.709</b>	<b>33.292.329</b>	<b>16</b>	<b>83,23</b>	<b>87,11</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Inversión Estatal	39.558.793	37.349.681	35.597.486	-1.752.195	-5	15,26	13,08
Rec. Recib. p/ Inversiones Materiales	2.988.165	3.059.506	400.000	-2.659.506	-87	1,25	0,15
Donaciones Recibidas de Activos Fijos		1.289				0,00	0,00
Utilidades Retenidas	41.607	88.256	53.960	-34.296	-39	0,04	0,02
Subsidio por Pérdidas			1.539.400				0,57
<b>Reservas Patrimoniales</b>	<b>221.300</b>	<b>247.881</b>		<b>-247.881</b>	<b>-100</b>	<b>0,10</b>	<b>0,00</b>
Reserva p/ Contingencias y Pérdidas Futuras	221.300	247.881		-247.881	-100	0,10	0,00

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
*Trabajo de Diploma*



---

---

Utilidad del Período	265.811	307.459	-2.526.331	-2.833.790	-922	0,13	-0,93
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>43.075.676</b>	<b>41.054.072</b>	<b>35.064.515</b>	<b>-5.989.557</b>	<b>-15</b>	<b>16,77</b>	<b>12,89</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>220.025.011</b>	<b>244.801.452</b>	<b>272.104.224</b>	<b>27.302.772</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>





**Anexo IV Estado de Resultado Comparativo**

CONCEPTO	2006	2007	2008	Variación	% Variación	% con respecto a las ventas 2007	% con respecto a las ventas 2008
Ventas de Producciones y Servicios	63.043.226	63.721.182	65.659.516	1.938.334	3,04	197,53	182,73
Ventas en el Mercado Agropecuario	444.978	2.184.374	1.781.089	-403.285	-18,46	6,77	4,96
Más: Subsidios a Productos		129.418	229.053	99.635	76,99	0,4	0,64
Subsidio Diferencia de Precios	139.050	122.580	523.903	401.323	327,4	0,38	1,46
Menos: Impuesto x Vtas. De Prod. Y Serv.	32.010.770	33.528.172	32.009.990	-1.518.182	-4,53	103,93	89,08
Impuesto Mercado Agropecuario	68.709	369.703	250.264	-119.439	-32,31	1,15	0,7
<b>VENTAS NETAS EN PRODUC Y SERVICIO</b>	<b>31.547.775</b>	<b>32.259.679</b>	<b>35.933.307</b>	<b>3.673.628</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Costo de Vtas de Prod. Y Servi.	27.653.759	28.692.697	33.423.336	4.730.639	16,49	88,94	93,01
Costo de Ventas Mercado Agro.	36.428	28.539	55.146	26.607	93,23	0,09	0,15
<b>UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VTAS.</b>	<b>3.857.588</b>	<b>3.538.443</b>	<b>2.454.825</b>	<b>-1.083.618</b>	<b>-30,62</b>	<b>10,97</b>	<b>6,83</b>
Menos: Gastos de Distribución y Ventas	1.522.791	1.674.315	2.264.055	589.740	35,22	5,19	6,3
<b>UTIL. O PERD. NETA VTA PROD Y SERV</b>	<b>2.334.797</b>	<b>1.864.128</b>	<b>190.770</b>	<b>-1.673.358</b>	<b>-89,77</b>	<b>5,78</b>	<b>0,53</b>
Menos: Gtos Muertes animales en desarrollo	101.639	116.081	162.146	46.065	39,68	0,36	0,45
<b>UTIL. O PERD. EN LA ACT. FUNDAMENTAL</b>	<b>2.233.158</b>	<b>1.748.047</b>	<b>28.624</b>	<b>-1.719.423</b>	<b>-98,36</b>	<b>5,42</b>	<b>0,08</b>
Menos: Gastos Gles y Administ. Product.	992.264	755.152	942.354	187.202	24,79	2,34	2,62
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIÓN</b>	<b>1.240.894</b>	<b>992.895</b>	<b>-913.730</b>	<b>-1.906.625</b>	<b>-192,03</b>	<b>3,08</b>	<b>-2,54</b>
Ventas de mercancías	940.645	1.627.723	1.490.711	-137.012	-8,42	5,05	4,15
Menos: Impuesto por las Vts Merc. Agrop.	9.592	38.736		-38.736	-100	0,12	0
Impuesto por las Vts de Mercancías	12.681			0	0	0	0
<b>VENTAS NETAS EN COMERCIO</b>	<b>918.372</b>	<b>1.588.987</b>	<b>1.490.711</b>	<b>-98.276</b>	<b>-6,18</b>	<b>4,93</b>	<b>4,15</b>
Costo de Ventas de Mercancías	908.388	1.263.235	1.143.593	-119.642	-9,47	3,92	3,18
<b>UTIL. O PERD. NETA OPERAC. COMERC.</b>	<b>9.984</b>	<b>325.752</b>	<b>347.118</b>	<b>21.366</b>	<b>6,56</b>	<b>1,01</b>	<b>0,97</b>

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



Falt Conteos Hurtos y Desap de anim des.	1.105			0	0	0	0
Otros Gastos por Faltante y Pérdida de Bienes	74.587	1.106	524.761	523.655	47346,75	0	1,46
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios	132.360	265.856	452.746	186.890	70,3	0,82	1,26
Otros Gastos Financieros	185.471	35.199	48.257	13.058	37,1	0,11	0,13
Cancelación de Cuentas por Cobrar	1.889			0	0	0	0
Gtos Multas Sanc e Indem. y Recarg por Hora	19.687	3	103.388	103.385	3446166,67	0	0,29
Gastos de Comedores y Cafeterias	396.822	427.870	469.587	41.717	9,75	1,33	1,31
Otros Gastos	949.359	1.139.484	1.426.707	287.223	25,21	3,53	3,97
Más: Intereses y Dividendos Ganados	409	48	1.105	1.057	2202,08	0	0
Otros Ingresos Financieros	4.829	1.253	977	-276	-22,03	0	0
Ingresos por Sobrante de Bienes	111			0	0	0	0
Ingresos de Comedores y Cafeterías	434.999	484.943	507.178	22.235	4,59	1,5	1,41
Otros Ingresos	335.865	372.086	556.467	184.381	49,55	1,15	1,55
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>	<b>265.811</b>	<b>307.459</b>	<b>-2.526.331</b>	<b>-2.833.790</b>	<b>-921,68</b>	<b>0,95</b>	<b>-7,03</b>
Menos: Reserva p/ Contin. y Pérdidas Futuras	26.581	30.746	-252.633	-283.379	-921,68	0,1	-0,7
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>239.230</b>	<b>276.713</b>	<b>-2.273.698</b>	<b>-2.550.411</b>	<b>-921,68</b>	<b>0,86</b>	<b>-6,33</b>
Menos: Impuestos sobre Utilidades	83.731	96.850	-795.794	-892.644	-921,68	0,3	-2,21
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>155.499</b>	<b>179.863</b>	<b>-1.477.904</b>	<b>-1.657.767</b>	<b>-921,68</b>	<b>0,56</b>	<b>-4,11</b>
Utilidades a Aportar al Presupuesto	108.849	125.904	-1.034.533	-1.160.437	-921,68	0,39	-2,88
Utilidad Retenidas	46.650	53.959	-443.371	-497.330	-921,68	0,17	-1,23
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA DEL PERIODO</b>	<b>265.811</b>	<b>307.459</b>	<b>-2.526.331</b>	<b>-2.833.790</b>	<b>-921,68</b>	<b>0,95</b>	<b>-7,03</b>



**Anexo V : Análisis de las Razones Básicas de Liquidez**

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Variación</b>	<b>%</b>
Activo Circulante	pesos	18.745.030	16.606.845	-2.138.185	0,89
Pasivo Circulante	pesos	16.643.669	23.016.033	6.372.364	1,38
Inventarios	pesos	3.034.040	3.283.692	249.652	1,08
<b>Capital Neto de Trabajo</b>	<b>pesos</b>	<b>2.101.361</b>	<b>-6.409.188</b>	<b>-8.510.549</b>	<b>-3,05</b>
<b>Razón Circulante o Índice de solvencia</b>	<b>\$\$</b>	<b>1,13</b>	<b>0,72</b>	<b>-0,40</b>	<b>0,64</b>
<b>Razón Rápida o Prueba Ácida</b>	<b>\$\$</b>	<b>0,94</b>	<b>0,58</b>	<b>-0,37</b>	<b>0,61</b>
<b>Sustituciones consecutivas</b>	<b>U/M</b>	<b>Razón Rápida</b>	<b>Razón Circulante.</b>		
Influencia de un disminución de PC	\$\$	-0,26	-0,31		
Influencia de la disminución de los Inventarios	\$\$	-0,01			
Influencia de la disminución de AC	\$\$	-0,09	-0,09		
<b>Variación Total</b>	<b>\$\$</b>	<b>-0,37</b>	<b>-0,40</b>		



## Anexo VI : Análisis de las Razones Básicas de Actividad

INDICADORES	U/M	2007	2008
Costo de Venta	pesos	28.721.236	33.478.482
Inventario	pesos	3.034.040	3.283.692
Cuentas por Cobrar	pesos	4.568.491	4.444.257
Ventas Netas	pesos	32.259.679	35.933.307
Ventas Promedio Diarias	pesos	89.610	99.815
Activos Totales	pesos	244.801.452	272.104.224
Activos Fijos Netos	pesos	42.761.384	40.249.075
Cuentas por Pagar	pesos	3.323.613	6.382.390
Compras Anuales	pesos	28.721.236	33.478.482
Compras Promedio Diarias	pesos	79.781	92.996
<b>Rotación del Inventario</b>	<b>Veces</b>	<b>9,47</b>	<b>10,20</b>
<b>Plazo Inventario Promedio Total</b>	<b>Días</b>	<b>38,03</b>	<b>35,31</b>
<b>Período Promedio de Cobro</b>	<b>Días</b>	<b>50,98</b>	<b>44,53</b>
<b>Período Promedio de Pago</b>	<b>Días</b>	<b>41,66</b>	<b>68,63</b>
<b>Rotación de Activo Fijo Neto</b>	<b>\$/ \$</b>	<b>0,75</b>	<b>0,89</b>
<b>Ciclo de Conversión del Efectivo</b>	<b>Días</b>	<b>47,35</b>	<b>11,20</b>
<b>Rotación de Activos Totales (360/Rot. Inv)</b>	<b>\$/ \$</b>	<b>0,1318</b>	<b>0,1321</b>
<b>Necesidades de Financiamiento en Operaciones (CCE*C/360)</b>	<b>pesos</b>	<b>3.777.817</b>	<b>1.041.944</b>

Fuente: Balance General y Estado de Resultado

Influencia de los factores en las cuentas por cobrar	U/M	CPC
Disminución del PPC	pesos	-644.479
Aumento de las ventas diarias	pesos	520.245

Influencia de los factores en el incremento de las ventas	U/M	Ventas
Aumento de los activos totales	pesos	3.597.931
Aumento de la rotación de los activos totales	pesos	75.697

Influencia de los factores en las necesidades de financiamiento	U/M	Necesidades KW
Aumento de las compras diarias	pesos	625.739
Disminución del Ciclo de Conversión del Efectivo	pesos	-3.361.612



## Anexo VII : Análisis de la Razón Básica de Endeudamiento

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Pasivos Totales	pesos	203.747.380	237.039.709
Activos Totales	pesos	244.801.452	272.104.224
Financiamientos Propios (Patrimonio)	pesos	41.054.072	35.064.515
Financiamientos Totales (P+Patrimonio)	pesos	244.801.452	272.104.224
Pasivos Circulantes	pesos	16.643.669	23.016.033
<b>Razón de Endeudamiento</b>	<b>%</b>	<b>83,23</b>	<b>87,11</b>
<b>Calidad de la Deuda a Corto Plazo</b>	<b>%</b>	<b>8,17</b>	<b>9,71</b>
<b>Razón de Autonomía</b>	<b>%</b>	<b>16,77</b>	<b>12,89</b>

<b>Influencia de los factores en el endeudamiento</b>	<b>U/M</b>	<b>Deuda Total</b>
Influencia del aumento de Activos	%	22.724.000
Influencia de aumento de la razón de endeudamiento	%	10.568.329

Fuente: Balance General



## Anexo VIII : Análisis de las Razones Básicas de Rentabilidad

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Ventas Netas	pesos	32.259.679	35.933.307
Utilidad Neta	pesos	307.459	-2.526.331
Utilidad antes de Impuestos	pesos	1.250.878	1.318.647
Activos Totales	pesos	244.801.452	272.104.224
<b>Margen de Utilidad sobre Ventas</b>	<b>%</b>	<b>0,95</b>	<b>-7,03</b>
<b>Capacidad Básica de Generar Utilidades</b>	<b>%</b>	<b>0,51</b>	<b>0,48</b>
<b>Rendimiento sobre la Inversión o Activos Totales</b>	<b>%</b>	<b>0,13</b>	<b>-0,93</b>

Fuente: Balance General y Estado de Resultado

<b>Influencia de los factores en la Utilidad Neta</b>	<b>U/M</b>	<b>Utilidad Neta</b>
Influencia del aumento en ventas	<b>Pesos</b>	<b>35.012</b>
Influencia de la disminución en el margen de utilidad	<b>Pesos</b>	<b>-2.868.802</b>



**Anexo IX A : Variación de Capital de Trabajo Año 2007-2008**

CONCEPTO	2007	2008	AUMT.	DISM.
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
Efectivo en Caja	516.560	382.539	0	134.021
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	987.270	1.533.256	545.986	0
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	18.311	8.546	0	9.765
Efectivo en Banco p/invers.materiales	78.030	196.846	118.816	0
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	2.110.668	1.780.403	0	330.265
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	4.497.887	4.363.394	0	134.493
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	70.604	80.863	10.259	0
Pagos Anticipados a suministradores	94.945	38.667	0	56.278
Anticipos a Justificar	78	0	0	78
Adeudos del Presupuesto del Estado	44.793	128.872	84.079	0
Producción Terminada	322.637	181.527	0	141.110
Útiles y Herramientas en Almacén	94.703	103.351	8.648	0
Útiles y Herramientas en Uso	343.075	369.561	26.486	0
Inventarios Ociosos	64.506	58.509	0	5.997
Envases y Embalajes en Almacén	8.231	5.322	0	2.909
Envases y Embalajes en Uso	271.758	140.612	0	131.146
Mercancía para la Venta	235.478	73.996	0	161.482
Materias Primas	1.565.793	2.233.695	667.902	0
Otros Inventarios	127.859	117.119	0	10.740
Producción Industrial en Proceso	158.844	110.806	0	48.038
Producción Agrícola en Proceso	66.147	59.114	0	7.033
Producción Animal en Proceso	5.479.640	4.376.790	0	1.102.850
Producciones para Insumos	216.319	246.504	30.185	0
Otras Producciones en Proceso	5.698	16.553	10.855	0
Inversiones con Medios Propios en Proceso	1.365.196	0	0	1.365.196
<b>TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>18.745.030</b>	<b>16.606.845</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>			0	0
Nómina por pagar	533.805	659.965	0	126.160
Retenciones por Pagar	44.372	55.768	0	11.396
Efectos por Pagar a Corto Plazo	3.879.190	7.485.120	0	3.605.930
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Pesos	3.296.668	6.380.312	0	3.083.644
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa	26.945	2.078	24.867	0
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	71.883	16.967	54.916	0
Cobros Anticipados	0	576	0	576
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	3.488.479	3.102.432	386.047	0
Prestamos Recibidos	5.000.000	5.000.000	0	0
Provisiones	302.327	312.815	0	10.488
Provisión para Vacaciones	293.802	310.250		
Provisión para Innovadores y Racionaliz.	8.525	2.565		



---

---

<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>16.643.669</b>	<b>23.016.033</b>		
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>2.101.361</b>	<b>-6.409.188</b>		
<b>Aumento</b>			<b>1.969.046</b>	
<b>Disminución</b>				<b>10.479.595</b>
<b>Disminución Neto de Capital de Trabajo</b>				<b>-8.510.549</b>
<b>Totales</b>			<b>1.969.046</b>	<b>1.969.046</b>





**Anexo IX B : Rotación del Capital de Trabajo**

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Ventas netas	pesos	32.259.679	35.933.307
Capital Neto de Trabajo	pesos	2.101.361	-6.409.188
<b>Rotación del Capital de Trabajo</b>	<b>veces</b>	<b>15,35</b>	<b>-5,61</b>

<b>Influencia de los factores en el Capital de Trabajo</b>	<b>U/M</b>	<b>kw</b>
Aumento de las Ventas Netas	pesos	239.296
Disminución de la rotación del capital de trabajo	pesos	-8.749.845



**Anexo X: Estado Comparativo de Origen y Aplicación de Fondos Año 2007 - 2008**

CONCEPTO	2007	2008	Origen	Aplicación
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
Efectivo en Caja	516.560	382.539	134.021	0
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	987.270	1.533.256	0	545.986
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	18.311	8.546	9.765	0
Efectivo en Banco p/invers.materiales	78.030	196.846	0	118.816
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	2.110.668	1.780.403	330.265	0
Menos: Efectos por cobrar descontados	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	4.497.887	4.363.394	134.493	0
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables	0	0	0	0
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	70.604	80.863	0	10.259
Pagos Anticipados a suministradores	94.945	38.667	56.278	0
Anticipos a Justificar	78	0	78	0
Adeudos del Presupuesto del Estado	44.793	128.872	0	84.079
Producción Terminada	322.637	181.527	141.110	0
Útiles y Herramientas en Almacén	94.703	103.351	0	8.648
Útiles y Herramientas en Uso	343.075	369.561	0	26.486
Inventarios Ociosos	64.506	58.509	5.997	0
Envases y Embalajes en Almacén	8.231	5.322	2.909	0
Envases y Embalajes en Uso	271.758	140.612	131.146	0
Mercancía para la Venta	235.478	73.996	161.482	0
Menos: Descuento comercial e impuestos	0	0	0	0
Materias Primas	1.565.793	2.233.695	0	667.902
Otros Inventarios	127.859	117.119	10.740	0
Producción Industrial en Proceso	158.844	110.806	48.038	0
Producción Agrícola en Proceso	66.147	59.114	7.033	0
Producción Animal en Proceso	5.479.640	4.376.790	1.102.850	0
Producciones para Insumos	216.319	246.504	0	30.185
Otras Producciones en Proceso	5.698	16.553	0	10.855
Inversiones con Medios Propios en Proceso	1.365.196	0	1.365.196	0
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>18.745.030</b>	<b>16.606.845</b>		<b>0</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
Activos Fijos Tangibles	63.301.467	62.244.039	1.057.428	0
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tang.	20.728.607	22.231.743	1.503.136	0
Depreciación para Inversiones	0	0	0	0
Activos Fijos Tangibles Neto	42.572.860	40.012.296		0



Activos Fijos Intangibles	4.872	3.532	1.340	0
Menos: Amortizac. De Activos Fijos Intang.	855	0	0	855
Activos Fijos Intangibles Neto	4.017	3.532		0
Inversiones Materiales	184.507	233.247		48.740
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>42.761.384</b>	<b>40.249.075</b>		
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Gastos Difer. A C. Plazo-Oper. Corrientes	0	3.389.912		3.389.912
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>3.389.912</b>		
<b>OTROS ACTIVOS</b>				0
Faltantes en Investigación	1.609	125.669		124.060
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes	983.262	702.405	280.857	0
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	0	436	0	436
Operaciones entre Dependencias- Activo	182.152.153	210.917.652		28.765.499
Pago a Cuenta de Utilidades	158.014	112.230	45.784	0
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>183.295.038</b>	<b>211.858.392</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>244.801.452</b>	<b>272.104.224</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
Nómina por pagar	533.805	659.965	126.160	0
Retenciones por Pagar	44.372	55.768	11.396	0
Efectos por Pagar a Corto Plazo	3.879.190	7.485.120	3.605.930	0
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Pesos	3.296.668	6.380.312	3.083.644	0
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa	26.945	2.078	0	24.867
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	71.883	16.967		54.916
Cobros Anticipados	0	576	576	0
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	3.488.479	3.102.432	0	386.047
Prestamos Recibidos	5.000.000	5.000.000	0	0
Provisiones	302.327	312.815		0
Provisión para Vacaciones	293.802	310.250	16.448	0
Provisión para Innovadores y Racionaliz.	8.525	2.565		5.960
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>16.643.669</b>	<b>23.016.033</b>		
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>				0
Prestamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo	4.929.048	2.920.269	0	2.008.779
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>4.929.048</b>	<b>2.920.269</b>		
<b>OTROS PASIVOS</b>				0
Sobrante de Otros Medios en Investigación	0	161.529	161.529	0
Cuentas por Pagar Diversas	22.510	24.226	1.716	0
Operaciones entre Dependencias- Pasivo	182.152.153	210.917.652	28.765.499	0
<b>TOTAL DE OTROS PASIVOS</b>	<b>182.174.663</b>	<b>211.103.407</b>		0
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>203.747.380</b>	<b>237.039.709</b>		0
<b>PATRIMONIO</b>				0
Inversión Estatal	37.349.681	35.597.486		1.752.195

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



---

---

Rec. Recib. p/ Inversiones Materiales	3.059.506	400.000	0	2.659.506
Donaciones Recibidas de Activos Fijos	1.289	0	0	1.289
Utilidades Retenidas	88.256	53.960	0	34.296
Subsidio por Pérdidas		1.539.400	1.539.400	
Reservas Patrimoniales	247.881	0	0	
Reserva p/ Contingencias y Pérdidas Futuras	247.881	0	0	247.881
Utilidad del Período	307.459	-2.526.331	0	2.833.790
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>41.054.072</b>	<b>35.064.515</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>244.801.452</b>	<b>272.104.224</b>	<b>43.842.244</b>	<b>43.842.244</b>



**Anexo XI : Estado de Orígenes y Aplicación de Fondos Porcentual Año 2007 - 2008**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO</b>		<b>PORCENTAJE ( P.100 )</b>	
<b>Orígenes</b>				
Utilidad (Pérdida) Neta		-2.833.790		-6,91
Depreciación		1.503.136		3,67
Fondos Autogenerados		-1.330.654		-3,24
<b>Disminución en Capital de Trabajo</b>				
Efectivo en Caja	134.021		0,33	
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	9.765		0,02	
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	330.265		0,81	
Efectivo en Banco p/invers.materiales	0		0,00	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	134.493		0,33	
Pagos Anticipados a suministradores	56.278		0,14	
Anticipos a Justificar	78		0,00	
Producción Terminada	141.110		0,34	
Inventarios Ociosos	5.997		0,01	
Envases y Embalajes en Almacén	2.909		0,01	
Envases y Embalajes en Uso	131.146		0,32	
Mercancía para la Venta	161.482		0,39	
Otros Inventarios	10.740		0,03	
Producción Industrial en Proceso	48.038		0,12	
Producción Agrícola en Proceso	7.033		0,0172	
Producción Animal en Proceso	1.102.850		2,6893	
Inversiones con Medios Propios en Proceso	1.365.196		3,33	
Nómina por pagar	126.160		0,31	
Retenciones por Pagar	11.396		0,03	
Efectos por Pagar a Corto Plazo	3.605.930		8,79	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Pesos	3.083.644		7,52	
Cobros Anticipados	576		0,00	
Provisión para Vacaciones	16.448		0,04	
<b>Disminución Total de Capital de Trabajo</b>		<b>10.485.555</b>		<b>25,57</b>
Sobrante de Otros Medios en Investigación		161.529		0,39
Activos Fijos Tangibles		1.057.428		2,58
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes		280.857		0,68
Cuentas por Pagar Diversas		1.716		0,00
Pago a Cuenta de Utilidades		45.784		0,11
Activos Fijos Intangibles		1.340		0,00
Subsidio por Pérdidas		1.539.400		3,75
Operaciones entre Dependencias- Pasivo		28.765.499		70,15
<b>Total de otros Orígenes</b>		<b>31.853.553</b>		<b>77,68</b>
<b>Total Orígenes de Fondo</b>		<b>41.008.454</b>		<b>100,00</b>



<b>Aplicaciones</b>				
<b>Aumento en Capital de Trabajo</b>				
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	545.986		1,33	
Efectivo en Banco p/invers.materiales	118.816		0,29	
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	10.259		0,03	
Adeudos del Presupuesto del Estado	84.079		0,21	
Útiles y Herramientas en Almacén	8.648		0,02	
Útiles y Herramientas en Uso	26.486		0,06	
Materias Primas	667.902		1,63	
Producciones para Insumos	30.185		0,07	
Otras Producciones en Proceso	10.855		0,03	
Amortizac. de Activos Fijos Intang.	855		0,00	
Inversiones Materiales	48.740		0,12	
Gastos Difer. A C. Plazo-Oper. Corrientes	3.389.912		8,27	
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	436		0,00	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa	24.867		0,06	
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	54.916		0,13	
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	386.047		0,94	
Provisión para Innovadores y Racionaliz.	5.960		0,01	
Prestamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo	2.008.779		4,90	
Rec. Recib. p/ Inversiones Materiales	2.659.506		6,49	
Donaciones Recibidas de Activos Fijos	1.289		0,00	
Utilidades Retenidas	34.296		0,08	
Reserva p/ Contingencias y Pérdidas Futuras	247.881		0,60	
Utilidad (Pérdida) del Período	2.833.790		6,91	
<b>Total de Aumento en Capital de Trabajo</b>		<b>13.200.490</b>		<b>32,19</b>
Faltantes en Investigación		124.060		0,30
Operaciones entre Dependencias- Activo		28.765.499		70,15
Inversión Estatal		1.752.195		4,27
Utilidad (Perdida) del Periodo		-2.833.790		-6,91
<b>Total de otras Aplicaciones</b>		<b>27.807.964</b>		
<b>Total de Aplicaciones de Fondo</b>		<b>41.008.454</b>		<b>100,00</b>



**Anexo XII A : Saldo por Edades de las Cuentas por Cobrar Año 2007 UM: MN**

<b>Empresas</b>	<b>Total</b>	<b>0-30</b>	<b>31-60</b>	<b>61-90</b>	<b>Mas</b>	<b>Total</b>
						<b>Vencidas</b>
Pesca Holguín	403				403	403
Empresa Prov. De la Radio	912	912				0
Frutas Selectas	298		298			298
Ember Holguín	58	58				0
Calzado Vernal	537				537	537
Emp. Suministradora PP	2.404	2.404				0
Emp. Productos Lácteos	500	500				0
Servicios Comunes	298				298	298
ONAT	888			888		888
Unidad Prov. Apoyo Activ. Cult.	610			610		610
Dirección Prov. De Educación	3.942	3.600			342	342
Cuba Catering	587	587				0
Ministerio Auditoría y control	179	140	39			39
ICRT	988		988			988
Cometal	6		6			6
Universidad de Holguín	1.794			1.290	504	1.794
PP Municipal Holg.	2.015			1.000	1.015	2.015
Grupo comercial Serv. Comunes	407				407	407
Asociación de Combatientes	3.894	1.000		1.817	1.077	2.894
Centro Municipal de Higiene	100		100			100
Union Juristas de Cuba	313		313			313
ARTEX	5.140	2.015	705		2.420	3.125
Fondo Cubano de Bienes Cult.	9.160		7.160		2.000	9.160
Dirección Prov. Justicia	410	410				0
Consultoría Jurídica Internacional	71			71		71
Empresa Constructora	1.127				1.127	1.127
Empresa Eléctrica	868				868	868
Dirección Provincial de Vivienda	2.056	2.056				0
Dirección Prov. Vialidad	80	80				0
Emp. Mto y Vidrio Las Tunas	3.793	3.793				0
MICONS	46	46				0
PP Municipal Urbano Noris	1.199	1.199				0
PP Báguano	219	219				0
PP Municipal Sagua de Tánamo	1.227	1.227				0
PP Municipal Banes	1.160	1.160				0
PP Municipal Antilla	1.160	1.160				0
Dirección Provincial de Salud	3.654	2.925			729	729

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



UPIV	1.697	1.697				0
Emp. Constructora PP	3.283	825			2.458	2.458
Emp. De Transportación a Trab.	115	115				0
PP Cueto	1.199	1.199				0
ENCOMED	3.063	1.563			1.500	1.500
Centro Provincial de la Música	9.606		1.500	7.606	500	9.606
PP Provincial	190.935	82.439	26.000	10.145	72.350	108.495
SEPRO	793	559			234	234
Artes Plásticas	6.187	6.147			40	40
Direc. Prov. Finanzas y Precios	132	53	79			79
CAM Holguín	7.975	7.975				0
CAM Antilla	2.059	2.059				0
Ciego de Ávila	206				206	206
CAM Urbano Noris	1.855	1.855				0
CAM Sagua	1.874	1.874				0
CAM Báguano	500	500				0
CAM Banes	1.738	1.738				0
CAM Cueto	1.688	1.688				0
CAM Báguano	1.295	1.295				0
Direc. de Superación Prov.	702	702				0
Int Cubano Arte	6.711				6.711	6.711
Ofic. Territorial de Estadística	239	239				0
UJC Provincial	2.766	2.766				0
ILCA ciego de Ávila	263				263	263
CDR Provincial	517	150	139		228	367
Direc. Prov. de Cultura	19.902	1.028	107	611	18.156	18.874
Cupet	686				686	686
Servisa Lavandería	120				120	120
Emp. Desmontaje y Construcción	40				40	40
Emp. De Seguros	643		43		600	643
ATM	60				60	60
INDER Prov.	5.249	500		4.500	249	4.749
INRE	118	118				0
Artes Escénicas	2.063			155	1.908	2.063
Soc. Cultural José Martí	39				39	39
ANSOC	635	635				0
CAM Cacocum	3.818	1.500	1.500	326	492	2.318
MINVEC	841	780			61	61
INASS	1.081			980	101	1.081
TRASVAL	872	872				0
Emp. Prov. Suministro Agropecuario	57				57	57



**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
Trabajo de Diploma



Direc. Prov. Comercio	498	287			211	211
Refritel	905			820	85	905
Direc. Mcpal. de Salud	105	105				0
Centro Prov. Del Libro	2.426	530	100		1.796	1.896
CAM Gibara	3.451	3.338			113	113
CAM R.Freyre	3.279	3.279				0
CAM Moa	4.285	2.185		2.100		2.100
CAM F País	3.224	3.224				0
CAM Mayarí	3.181	2.100			1.081	1.081
ARGRAF	75				75	75
CAM Calixto García	4.825	500	176	3.500	649	4.325
Empresa Servicios Tec. Comp.	900				900	900
FARMACUBA	97	62			35	35
COPEXTEL SA	132	132				0
Transporte Prov.	311				311	311
F.N. Internacional	88	88				0
CIMEX	129	129				0
SEISA	38	38				0
Materias Primas	1.756	232	13		1.511	1.524
<b>Total</b>	<b>365.823</b>	<b>164.588</b>	<b>39.266</b>	<b>36.419</b>	<b>125.549</b>	<b>201.234</b>
<b>% de las CXC</b>		<b>44,99</b>	<b>10,73</b>	<b>9,96</b>	<b>34,32</b>	<b>55,01</b>
						<b>UM: CUC</b>
Calzado Vernal	491				491	491
Cuba Catering	180		90	90		180
Cometal	60	60				0
ARTEX	274		274			274
Fondo Cubano B. Culturales	190		190			190
HABANATUR	180	180				0
Centro Prov. De Higiene	2.305	1.000		200	1.105	1.305
Emp. Mtto. Cemento y Vidrio Tunas	1.140	1.100			40	40
ENCOMED	187	187				0
PP Prov.	115				115	115
SEPRO	698		200		498	698
ECOI 9	72	72				0
Muebles Metálicos	680	680				0
Direc. Prov. Cultura	990		845	45	100	990
ENIA 6	177				177	177
TRASVAL	15	15				0
REFRITEL	160			160		160
Emp. Serv. Tec. Computación	300				300	300

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



FARMACUBA	15	15				0
ESPAC	60	8	53			53
COPEXTEL	105				105	105
ETECSA	3.563	1.600		400	1.563	1.963
IBERCUB	768				768	768
Transporte Prov.	126	126				0
F. N. Internacional	200				200	200
Bucanero	1.123				1.122	1.122
<b>CIMEX</b>	<b>3.863</b>	<b>1.395</b>	<b>698</b>	<b>1.400</b>	<b>370</b>	<b>2.468</b>
SIME	369				369	369
SEISA	420	420				0
Cárnica Bravo	800	400	400			400
AUDITA	30		30			30
Meridiano Camaguey	686				686	686
Materias Primas	617	617				0
Comercializadora Escambray	900	900				0
<b>Total</b>	<b>21.857</b>	<b>8.775</b>	<b>2.779</b>	<b>2.295</b>	<b>8.009</b>	<b>13.083</b>
<b>% de las CXC</b>		<b>40,15</b>	<b>12,71</b>	<b>10,50</b>	<b>36,64</b>	<b>59,86</b>



**Anexo XII B : Saldo por Edades de las Cuentas por Cobrar Año 2008** **UM: MN**

<b>Empresas</b>	<b>Total</b>	<b>0-30</b>	<b>31-60</b>	<b>61-90</b>	<b>Mas</b>	<b>Total</b>
						<b>Vencidas</b>
Pesca Holguín	556				556	556
Empresa Prov. De la Radio	989	989				0
Frutas Selectas	173		173			173
Ember Holguín	56	56				0
Calzado Vernal	414				414	414
Emp. Suministradora PP	1.906	1.906				0
Emp. Productos Lácteos	400	400				0
Servicios Comunales	215				215	215
ONAT	766			766		766
Unidad Prov. Apoyo Activ. Cult.	599			599		599
Dirección Prov. De Educación	3.749	3.749				0
Cuba Catering	506	506				0
Ministerio Auditoría y control	160	130	30			30
ICRT	907		907			907
Cometal	4		4			4
Universidad de Holguín	1.600			1.600		1.600
PP Municipal Holg.	1.980				1.980	1.980
Grupo comercial Serv. Comunales	390				390	390
Asociación de Combatientes	3.985	2.817		1.168		1.168
Centro Municipal de Higiene	95		95			95
Union Juristas de Cuba	313		313			313
ARTEX	4.990	4.435			555	555
Fondo Cubano de Bienes Culturales	8.660		8.660			8.660
Dirección Prov. Justicia	390	390				0
Consultoría Jurídica Internacional	62			62		62
Empresa Constructora	1.025				1.025	1.025
Empresa Eléctrica	760				760	760
Dirección Provincial de Vivienda	1.560	1.560				0
Dirección Prov. Vialidad	65	65				0
Emp. Mtto y Vidrio Las Tunas	3.500	3.500				0
MICONS	36	36				0
PP Municipal Urbano Noris	1.150	1.150				0
PP Báguano	190	190				0
PP Municipal Sagua de Tánamo	1.110	1.110				0
PP Municipal Banes	1.320	1.320				0
PP Municipal Antilla	1.320	1.320				0
Dirección Provincial de Salud	3.610	2.925			685	685
UPIV	1.697	1.697				0

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



Emp. Constructora PP	20.356	610			19.746	19.746
Emp. De Transportación a Trab.	99	99				0
PP Cueto	1.005	1.005				0
ENCOMED	3.100	3.100				0
Centro Provincial de la Música	9.105				9.105	9.105
PP Provincial	160.412	80.435	5.032	10.145	64.800	79.977
SEPRO	590	515			75	75
Artes Plásticas	6.187	6.147			40	40
Direc. Prov. Finanzas y Precios	120	53	67			67
CAM Holguín	6.385	6.385				0
CAM Antilla	1.980	1.980				0
Ciego de Ávila	206				206	206
CAM Urbano Noris	2.005	2.005				0
CAM Sagua	1.874	1.874				0
CAM Báguano	430	430				0
CAM Banes	1.630	1.630				0
CAM Cueto	1.558	1.558				0
CAM Báguano	1.002	1.002				0
Direc. de Superación Prov.	601	601				0
Int Cubano Arte	7.123				7.123	7.123
Ofic. Territorial de Estadística	239	239				0
UJC Provincial	1.860	1.860				0
ILCA ciego de Ávila	223				223	223
CDR Provincial	480	150	139		191	330
Direc. Prov. de Cultura	18.902	1.020	107	600	17.175	17.882
Cupet	660				660	660
Servisa Lavandería	120				120	120
Emp. Desmontaje y Construcción	35				35	35
Emp. De Seguros	712				712	712
ATM	53				53	53
INDER Prov.	4.996	4.996				0
INRE	110	110				0
Artes Escénicas	1.985				1.985	1.985
Soc. Cultural José Martí	39				39	39
ANSOC	635	635				0
CAM Cacocum	3.550	3.112		18	420	438
MINVEC	643	590			53	53
INASS	1.081			980	101	1.081
TRASVAL	820	820				0
Emp. Prov. Suministro Agropecuario	48				48	48
Direc. Prov. Comercio	470	287			183	183

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



Refritel	790			620	170	790
Direc. Mcpal. de Salud	105	105				0
Centro Prov. Del Libro	2.350	530	100		1.720	1.820
CAM Gibara	1.320	1.110			210	210
CAM R.Freyre	2.563	2.563				0
CAM Moa	3.658	3.658				0
CAM F País	2.650	2.650				0
CAM Mayarí	2.640	2.640				0
ARGRAF	75				75	75
CAM Calixto García	5.692	4.176		215	1.300	1.515
Empresa Servicios Tec. Comp.	850				850	850
FARMACUBA	97	62			35	35
COPEXTEL SA	200	200				0
Transporte Prov.	256				256	256
F.N. Internacional	76	76				0
CIMEX	156	156				0
SEISA	25	25				0
Materias Primas	1.843	232	13	590	1.008	670
<b>Total</b>	<b>339.981</b>	<b>171.682</b>	<b>15.639</b>	<b>17.363</b>	<b>135.296</b>	<b>167.358</b>
<b>% de las CXC del AC</b>		<b>50,50</b>	<b>4,60</b>	<b>5,11</b>	<b>39,80</b>	<b>49,23</b>
						<b>UM: CUC</b>
Calzado Vernal	420				420	420
Cuba Catering	150		75	75		150
Cometal	55	55				0
ARTEX	260		260			260
Fondo Cubano B. Culturales	180		180			180
HABANATUR	245	245				0
Centro Prov. De Higiene	2.006	1.500			506	506
Emp. Mto. Cemento y Vidrio Tunas	1.350	700		650		650
ENCOMED	160	160				0
PP Prov.	110				110	110
SEPRO	786		786			786
ECOI 9	85	85				0
Muebles Metálicos	960	960				0
Direc. Prov. Cultura	830		830			830
ENIA 6	150				150	150
TRASVAL	15	15				0
REFRITEL	180			180		180
Emp. Serv. Tec. Computación	200				200	200
FARMACUBA	20	20				0

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



ESPAC	60	8	52			52
COPEXTEL	140				140	140
ETECSA	3.753	2.053			1.700	1.700
IBERCUB	659				659	659
Transporte Prov.	156	156				0
F. N. Internacional	199				200	200
Bucanero	1.590				1.590	1.590
<b>CIMEX</b>	5.680	1.390	530	700	3.060	4.290
SIME	300				300	300
SEISA	395	395				0
Cárnica Bravo	600	300	300			300
AUDITA	28		28			28
Meridiano Camaguey	657				657	657
Materias Primas	600	600				0
Comercializadora Escambray	878	878				0
<b>Total</b>	<b>23.857</b>	<b>9.520</b>	<b>3.041</b>	<b>1.605</b>	<b>9.692</b>	<b>14.338</b>
<b>% de las CXC</b>		<b>39,90</b>	<b>12,75</b>	<b>6,73</b>	<b>40,62</b>	<b>60,10</b>



**Anexo XIII Estado de Resultado Proforma año 2009**

CONCEPTO	2008	2009	Variación	% Variación	% con respecto a las ventas 2009
Ventas de Producciones y Servicios	65.659.516	67.047.200	1.387.684	2,07	99,42
Ventas en el Mercado Agropecuario	1.781.089	510.100	-1.270.989	-249,16	0,76
Más: Subsidios a Productos	229.053	265.581	36.528	13,75	0,39
Subsidio Diferencia de Precios	523.903	383.919	-139.984	-36,46	0,57
Menos: Impuesto x Vtas. de Prod. y Serv.	32.009.990	31.440.100	-569.890	-1,81	46,62
Impuesto Mercado Agropecuario	250.264	270.900	20.636	7,62	0,40
<b>VENTAS NETAS EN PRODUC Y SERVICIO</b>	<b>35.933.307</b>	<b>36.495.800</b>	<b>562.493</b>	<b>1,54</b>	<b>54,12</b>
Costo de Vtas de Prod. y Servi.	33.423.336	30.947.800	-2.475.536	-8,00	45,89
Costo de Ventas Mercado Agrop	55.146	92.400	37.254	40,32	0,14
<b>UTILIDAD O PERDIDA BRUTA EN VTAS.</b>	<b>2.454.825</b>	<b>5.455.600</b>	<b>3.000.775</b>	<b>55,00</b>	<b>8,09</b>
Menos: Gastos de Distribución y Ventas	2.264.055	2.169.000	-95.055	-4,38	3,22
<b>UTIL. O PERD. NETA VTA PROD Y SERV</b>	<b>190.770</b>	<b>3.286.600</b>	<b>3.095.830</b>	<b>94,20</b>	<b>4,87</b>
Menos: Gtos Muertes animales en desarrollo	162.146	138.995	-23.151	-16,66	0,21
<b>UTIL. O PERD. EN LA ACT. FUNDAMENTAL</b>	<b>28.624</b>	<b>3.147.605</b>	<b>3.118.981</b>	<b>99,09</b>	<b>4,67</b>
Menos: Gastos Gles y Administ. Product.	942.354	955.500	13.146	1,38	1,42
<b>UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIÓN</b>	<b>-913.730</b>	<b>2.192.105</b>	<b>3.105.835</b>	<b>141,68</b>	<b>3,25</b>
Ventas de mercancías	1.490.711	1.303.600	-187.111	-14,35	1,93
<b>VENTAS NETAS EN COMERCIO</b>	<b>1.490.711</b>	<b>1.303.600</b>	<b>-187.111</b>	<b>-14,35</b>	<b>1,93</b>
Costo de Ventas de Mercancías	1.143.593	804.300	-339.293	-42,18	1,19
<b>UTIL. O PERD. NETA OPERAC. COMERC.</b>	<b>347.118</b>	<b>499.300</b>	<b>152.182</b>	<b>30,48</b>	<b>0,74</b>
Otros Gastos por Faltante y Pérdida de Bienes	524.761	0	-524.761		0,00
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios	452.746	437.100	-15.646	-3,58	0,65
Otros Gastos Financieros	48.257	101.131	52.874	52,28	0,15

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



Gtos Multas Sanc e Indem. y Recarg por Mora	103.388	0	-103.388		0,00
Gastos de Comedores y Cafeterias	469.587	450.800	-18.787	-4,17	0,67
Otros Gastos	1.426.707	2.726.600	1.299.893	47,67	4,04
Más: Intereses y Dividendos Ganados	1.105	0	-1.105		0,00
Otros Ingresos Financieros	977	2.500	1.523	60,92	0,00
Ingresos de Comedores y Cafeterías	507.178	450.800	-56.378	-12,51	0,67
Otros Ingresos	556.467	1.026.200	469.733	45,77	1,52
<b>UTILIDAD DEL PERÍODO</b>	<b>-2.526.331</b>	<b>455.273</b>	<b>2.981.604</b>	<b>654,90</b>	<b>0,68</b>
Menos: Reserva p/ Contingencias y Pérdidas Futuras	-252.633	27.700	280.333	1.012,03	0,04
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-2.273.698</b>	<b>427.573</b>	<b>2.701.271</b>	<b>631,77</b>	<b>0,63</b>
Menos: Impuestos sobre Utilidades	-795.794	100.900	896.694	888,70	0,15
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>-1.477.904</b>	<b>326.673</b>	<b>1.804.577</b>	<b>552,41</b>	<b>0,48</b>
Utilidad Retenidas	-1.034.533	120.900	1.155.433	955,69	0,18
Utilidades a Aportar al Presupuesto	-443.371	65.500	508.871	776,90	0,10
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA DEL PERIODO</b>	<b>-2.526.331</b>	<b>455.273</b>	<b>2.981.604</b>	<b>654,90</b>	<b>0,68</b>





**Anexo XIV : Balance General Proforma Año 2009**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Variación</b>	<b>% de Variación</b>	<b>% Activos y Pasivos 2009</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
Efectivo en Caja	382.539	310.808	-71.731	-18,75	0,13
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	1.533.256	1.945.018	411.762	26,86	0,83
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	8.546	8.802	256	3,00	0,00
Efectivo en Banco p/invers.materiales	196.846	137.438	-59.408	-30,18	0,06
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	1.780.403	1.706.896	-73.507	-4,13	0,72
Menos: Efectos por cobrar descontados	0	0	0	0,00	0,00
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	4.363.394	4.026.189	-337.205	-7,73	1,71
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables	0	0	0	0,00	0,00
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	80.863	82.129	1.266	1,57	0,03
Pagos Anticipados a suministradores	38.667	38.498	-169	-0,44	0,02
Adeudos del Presupuesto del Estado	128.872	103.685	-25.187	-19,54	0,04
Producción Terminada	181.527	168.306	-13.221	-7,28	0,07
Útiles y Herramientas en Almacén	103.351	96.121	-7.230	-7,00	0,04
Útiles y Herramientas en Uso	369.561	362.662	-6.899	-1,87	0,15
Inventarios Ociosos	58.509	53.070	-5.439	-9,30	0,02
Envases y Embalajes en Almacén	5.322	4.927	-395	-7,43	0,00
Envases y Embalajes en Uso	140.612	131.475	-9.137	-6,50	0,06
Mercancía para la Venta	73.996	68.683	-5.313	-7,18	0,03
Menos: Descuento comercial e impuestos	0	0	0	0,00	0,00
Materias Primas	2.233.695	2.071.012	-162.683	-7,28	0,88

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



Otros Inventarios	117.119	108.970	-8.149	-6,96	0,05
Producción Industrial en Proceso	110.806	102.906	-7.900	-7,13	0,04
Producción Agrícola en Proceso	59.114	55.199	-3.915	-6,62	0,02
Producción Animal en Proceso	4.376.790	4.341.836	-34.954	-0,80	1,84
Producciones para Insumos	246.504	231.967	-14.537	-5,90	0,10
Otras Producciones en Proceso	16.553	15.347	-1.206	-7,28	0,01
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>16.606.845</b>	<b>16.171.943</b>	<b>-434.902</b>	<b>-2,62</b>	<b>6,87</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Activos Fijos Tangibles	40.012.296	55.066.400	15.054.104	37,62	23,38
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tang.	0	18.232.485	18.232.485	0,00	7,74
Activos Fijos Tangibles Neto	40.012.296	36.833.915	-3.178.381	-7,94	15,64
Activos Fijos Intangibles	3.532	0	-3.532	-100,00	0,00
Menos: Amortizac. De Activos Fijos Intang.	0	0	0	0,00	0,00
Activos Fijos Intangibles Neto	3.532	0	-3.532	-100,00	0,00
Inversiones Materiales	233.247	294.862	61.615	26,42	0,13
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>40.249.075</b>	<b>37.128.777</b>	<b>-3.120.298</b>	<b>-7,75</b>	<b>15,77</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Gastos Difer. A C. Plazo-Oper. Corrientes	3.389.912	0	-3.389.912	-100,00	0,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.389.912</b>	<b>0</b>	<b>3.389.912</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Faltantes en Investigación	125.669	0	-125.669	-100,00	0,00
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes	702.405	600.414	-101.991	-14,52	0,25
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	436	0	-436	-100,00	0,00
Operaciones entre Dependencias- Activo	210.917.652	181.491.429	-29.426.223	-13,95	77,07
Pago a Cuenta de Utilidades	112.230	94.359	-17.871	-15,92	0,04
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>211.858.392</b>	<b>182.186.203</b>	<b>-29.672.189</b>	<b>-14,01</b>	<b>77,37</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>272.104.224</b>	<b>235.486.923</b>	<b>-36.617.301</b>	<b>-13,46</b>	<b>100,00</b>

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
Nómina por pagar	659.965	670.296	10.331	1,57	0,28
Retenciones por Pagar	55.768	67.415	11.647	20,89	0,03
Efectos por Pagar a Corto Plazo	7.485.120	6.767.523	-717.597	-9,59	2,87
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Pesos	6.380.312	5.570.734	-809.578	-12,69	2,37
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa	2.078	2.789	711	34,21	0,00
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	16.967	12.744	-4.223	-24,89	0,01
Cobros Anticipados	576	0	-576	-100,00	0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	3.102.432	3.307.196	204.764	6,60	1,40
Prestamos Recibidos	5.000.000	5.000.000	0	0,00	2,12
Provisiones	312.815	316.676	3.861	1,23	0,13
Provisión para Vacaciones	310.250	315.107	4.857	1,57	0,13
Provisión para Innovadores y Racionalizadores	2.565	1.569	-996	-38,83	0,00
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>23.016.033</b>	<b>21.715.373</b>	<b>6.372.364</b>	<b>27,69</b>	<b>9,22</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
Prestamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo	2.920.269	1.997.656	-922.613	-31,59	0,85
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>2.920.269</b>	<b>1.997.656</b>	<b>-2.008.779</b>	<b>-68,79</b>	<b>0,85</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>					
Sobrante de Otros Medios en Investigación	161.529	0	-161.529	-100,00	0,00
Cuentas por Pagar Diversas	24.226	24.939	713	2,94	0,01
Operaciones entre Dependencias- Pasivo	210.917.652	175.251.889	-35.665.763	-16,91	74,42
<b>TOTAL DE OTROS PASIVOS</b>	<b>211.103.407</b>	<b>175.276.828</b>	<b>28.928.744</b>	<b>13,70</b>	<b>74,43</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>237.039.709</b>	<b>198.989.857</b>	<b>33.292.329</b>	<b>14,05</b>	<b>84,50</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Inversión Estatal	35.597.486	35.597.486	0	0,00	15,12
Rec. Recib. p/ Inversiones Materiales	400.000	0	-400.000	-100,00	0,00
Utilidades Retenidas	53.960	71.263	17.303	32,07	0,03

**EMPRESA AVÍCOLA HOLGUÍN**  
**Trabajo de Diploma**



---

---

Subsidio por Pérdidas	1.539.400	0	-1.539.400	-100,00	0,00
Reservas Patrimoniales	0	373.044	373.044	0,00	0,16
Reserva p/ Contingencias y Pérdidas Futuras	0	373.044	373.044	0,00	0,16
Utilidad del Período	-2.526.331	455.273	2.981.604	-118,02	0,19
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>35.064.515</b>	<b>36.497.067</b>	<b>1.432.552</b>	<b>4,09</b>	<b>15,50</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>272.104.224</b>	<b>235.486.923</b>	<b>-36.617.301</b>	<b>-13,46</b>	<b>100,00</b>



## Anexo XV A Sistema de Dupont

<b>INFLUENCIA DEL</b>	<b>-0,009284424</b>	<b>0,001933327</b>
Efectivo en Caja	-0,0092868722206	-0,00000244818
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	-0,0092728364025	0,00001403582
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	-0,0092728276765	0,00000000873
Efectivo en Banco p/invers.materiales	-0,0092748501077	-0,00000202243
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	-0,0092773537386	-0,00000250363
Menos: Efectos por cobrar descontados	-0,0092773537386	0,00000000000
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	-0,0092888561878	-0,00001150245
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables	-0,0092888561878	0,00000000000
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	-0,0092888129561	0,00000004323
Pagos Anticipados a suministradores	-0,0092888187280	-0,00000000577
Adeudos del Presupuesto del Estado	-0,0092896790203	-0,00000086029
Producción Terminada	-0,0092901306596	-0,00000045164
Útiles y Herramientas en Almacén	-0,0092903776788	-0,00000024702
Útiles y Herramientas en Uso	-0,0092906133834	-0,00000023570
Inventarios Ociosos	-0,0092907992340	-0,00000018585
Envases y Embalajes en Almacén	-0,0092908127453	-0,00000001351
Envases y Embalajes en Uso	-0,0092911249315	-0,00000031219
Mercancía para la Venta	-0,0092913064919	-0,00000018156
Materias Primas	-0,0092968689312	-0,00000556244
Otros Inventarios	-0,0092971477265	-0,00000027880
Producción Industrial en Proceso	-0,0092974180232	-0,00000027030
Producción Agrícola en Proceso	-0,0092975519990	-0,00000013398
Producción Animal en Proceso	-0,0092987481760	-0,00000119618
Producciones para Insumos	-0,0092992457573	-0,00000049758
Otras Producciones en Proceso	-0,0092992870242	-0,00000004127
Activos Fijos Tangibles Neto	-0,0094093714742	-0,00011008445
Activos Fijos Intangibles Neto	-0,0094094952562	-0,00000012378
Inversiones Materiales	-0,0094073363613	0,00000215889
Gastos Difer. A C. Plazo-Oper. Corrientes	-0,0095276039326	-0,00012026757
Faltantes en Investigación	-0,0095321215680	-0,00000451764



---

---

Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes	-0,0095357911490	-0,00000366958
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	-0,0095358068421	-0,00000001569
Operaciones entre Dependencias- Activo	-0,0107273018257	-0,00119149498
Pago a Cuenta de Utilidades	-0,0107281158990	-0,00000081407
		<b>-0,00144369185</b>



## Anexo XV B Sistema de Dupont

### INFLUENCIA DEL

Ventas de Producciones y Servicios	-0,0048352876104	0,00589282829
Ventas en el Mercado Agropecuario	-0,0102325682116	-0,00539728060
Más: Subsidios a Productos	-0,0100774532286	0,00015511498
Subsidio Diferencia de Precios	-0,0106718962167	-0,00059444299
Menos: Impuesto x Vtas. de Prod. y Serv.	-0,0082518467577	0,00242004946
Impuesto Mercado Agropecuario	-0,0083394779508	-0,00008763119
Costo de Vtas de Prod. y Servi.	0,0021729359491	0,01051241390
Costo de Ventas Mercado Agrop	0,0020147360815	-0,00015819987
Menos: Gastos de Distribución y Ventas	0,0024183890695	0,00040365299
Menos: Gtos Muertes animales en desarrollo	0,0025166982820	0,00009830921
Menos: Gastos Gles y Administ. Product.	0,0024608735260	-0,00005582476
Ventas de mercancías	0,0016663028644	-0,00079457066
Costo de Ventas de Mercancías	0,0031071174797	0,00144081462
Otros Gastos por Faltante y Pérdida de Bienes	0,0053355257236	0,00222840824
Gastos por Servicios e Intereses Bancarios	0,0054019667803	0,00006644106
Otros Gastos Financieros	0,0051774345768	-0,00022453220
Gtos Multas Sanc e Indem. y Recarg por Mora	0,0056164738185	0,00043903924
Gastos de Comedores y Cafeterías	0,0056962531955	0,00007977938
Otros Gastos	0,0001762311714	-0,00552002202
Más: Intereses y Dividendos Ganados	0,0001715387664	-0,00000469240
Otros Ingresos Financieros	0,0001780062169	0,00000646745
Ingresos de Comedores y Cafeterías	-0,0000614041051	-0,00023941032
Otros Ingresos	0,0019333266192	0,00199473072
		<b>0,01266144252</b>
	0,0112177506640	0,01121775066
		0,00000000000



**Anexo XVI : Estado de origen y Aplicación Proforma Año 2009**

CONCEPTO	2008	2009	Origen	Aplicación
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>				
Efectivo en Caja	382.539	310.808	71.731	0
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	1.533.256	1.945.018	0	411.762
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	8.546	8.802	0	256
Efectivo en Banco p/invers.materiales	196.846	137.438	59.408	0
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	1.780.403	1.706.896	73.507	0
Menos: Efectos por cobrar descontados	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	4.363.394	4.026.189	337.205	0
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables	0	0	0	0
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	80.863	82.129	0	1.266
Pagos Anticipados a suministradores	38.667	38.498	169	0
Adeudos del Presupuesto del Estado	128.872	103.685	25.187	0
Producción Terminada	181.527	168.306	13.221	0
Útiles y Herramientas en Almacén	103.351	96.121	7.230	0
Útiles y Herramientas en Uso	369.561	362.662	6.899	0
Inventarios Ociosos	58.509	53.070	5.439	0
Envases y Embalajes en Almacén	5.322	4.927	395	0
Envases y Embalajes en Uso	140.612	131.475	9.137	0
Mercancía para la Venta	73.996	68.683	5.313	0
Menos: Descuento comercial e impuestos	0	0	0	0
Materias Primas	2.233.695	2.071.012	162.683	0
Otros Inventarios	117.119	108.970	8.149	0
Producción Industrial en Proceso	110.806	102.906	7.900	0
Producción Agrícola en Proceso	59.114	55.199	3.915	0
Producción Animal en Proceso	4.376.790	4.341.836	34.954	0
Producciones para Insumos	246.504	231.967	14.537	0
Otras Producciones en Proceso	16.553	15.347	1.206	0
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>16.606.845</b>	<b>16.171.943</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				
Activos Fijos Tangibles	40.012.296	55.066.400	0	15.054.104
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tang.	0	18.232.485	18.232.485	0
Activos Fijos Tangibles Neto	40.012.296	36.833.915	0	0
Activos Fijos Intangibles	3.532	0	3.532	0
Menos: Amortizac. de Activos Fijos Intang.	0	0	0	0
Activos Fijos Intangibles Neto	3.532	0	0	0
Inversiones Materiales	233.247	294.862	0	61.615
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>40.249.075</b>	<b>37.128.777</b>		
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Gastos Difer. A C. Plazo-Oper. Corrientes	3.389.912	0	3.389.912	0





<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>3.389.912</b>	<b>0</b>		
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Faltantes en Investigación	125.669	0	125.669	0
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes	702.405	600.414	101.991	0
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial	436	0	436	0
Operaciones entre Dependencias- Activo	210.917.652	181.491.429	29.426.223	0
Pago a Cuenta de Utilidades	112.230	94.359	17.871	0
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>211.858.392</b>	<b>182.186.203</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>272.104.224</b>	<b>235.486.923</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>				
Nómina por pagar	659.965	670.296	10.331	0
Retenciones por Pagar	55.768	67.415	11.647	0
Efectos por Pagar a Corto Plazo	7.485.120	6.767.523	0	717.597
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Pesos	6.380.312	5.570.734	0	809.578
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa	2.078	2.789	711	0
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	16.967	12.744	0	4.223
Cobros Anticipados	576	0	0	576
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	3.102.432	3.307.196	204.764	0
Prestamos Recibidos	5.000.000	5.000.000	0	0
Provisiones	312.815	316.676		
Provisión para Vacaciones	310.250	315.107	4.857	0
Provisión para Innovadores y Racionalizadores	2.565	1.569	0	996
<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>23.016.033</b>	<b>21.715.373</b>		
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>				
Prestamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo	2.920.269	1.997.656	0	922.613
<b>TOTAL DE PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>2.920.269</b>	<b>1.997.656</b>		
<b>OTROS PASIVOS</b>				
Sobrante de Otros Medios en Investigación	161.529	0	0	161.529
Cuentas por Pagar Diversas	24.226	24.939	713	0
Operaciones entre Dependencias- Pasivo	210.917.652	175.251.889	0	35.665.763
<b>TOTAL DE OTROS PASIVOS</b>	<b>211.103.407</b>	<b>175.276.828</b>		
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>237.039.709</b>	<b>198.989.857</b>		
<b>PATRIMONIO</b>				
Inversión Estatal	35.597.486	35.597.486	0	0
Rec. Recib. p/ Inversiones Materiales	400.000	0	0	400.000
Utilidades Retenidas	53.960	71.263	17.303	0
Subsidio por Pérdidas	1.539.400	0	0	1.539.400
Reservas Patrimoniales	0	373.044		0
Reserva p/ Contingencias y Pérdidas Futuras	0	373.044	373.044	0
Utilidad del Período	-2.526.331	455.273	2.981.604	0
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>35.064.515</b>	<b>36.497.067</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>272.104.224</b>	<b>235.486.923</b>	<b>55.751.278</b>	<b>55.751.278</b>



**Anexo XVII : Estado de Origen y Aplicación Porcentual Proforma Año 2009**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO</b>		<b>PORCENTAJE ( P.100 )</b>
<b>Orígenes</b>			
Utilidad Neta		2.981.604	5,35
Depreciación		18.232.485	32,70
Fondos Autogenerados		21.214.089	38,05
<b>Disminución en Capital de Trabajo</b>			
Efectivo en Caja	71.731		0,13
Efectivo en Banco p/invers.materiales	59.408		0,11
Efectos por Cobrar a Corto Plazo	73.507		0,13
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos	337.205		0,60
Pagos Anticipados a suministradores	169		0,00
Adeudos del Presupuesto del Estado	25.187		0,05
Producción Terminada	13.221		0,02
Útiles y Herramientas en Almacén	7.230		0,01
Útiles y Herramientas en Uso	6.899		0,01
Inventarios Ociosos	5.439		0,01
Envases y Embalajes en Almacén	395		0,00
Envases y Embalajes en Uso	9.137		0,02
Mercancía para la Venta	5.313		0,01
Materias Primas	162.683		0,29
Otros Inventarios	8.149		0,01
Producción Industrial en Proceso	7.900		0,01
Producción Agrícola en Proceso	3.915		0,01
Producción Animal en Proceso	34.954		0,06
Producciones para Insumos	14.537		0,03
Otras Producciones en Proceso	1.206		0,00
Nominas por Pagar	10.331		0,02
Retenciones por Pagar	11.647		0,02
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Divisa	711		0,00
Obligaciones con el Presupuesto del Estado	204.764		0,37
Provisiones	0		0,00
Provisión para Vacaciones	4.857		0,01
<b>Disminución Total del Capital de Trabajo</b>		<b>1.080.495</b>	<b>1,94</b>
Activos Fijos Intangibles		3.532	0,01
Gastos Difer. A C. Plazo-Oper. Corrientes		3.389.912	6,08
Faltantes en Investigación		125.669	0,23
Cuentas por Cobrar Diversas-Oper. Corrientes		101.991	0,18
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial		436	0,00
Operaciones entre Dependencias- Activo		29.426.223	52,78



Pago a Cuenta de Utilidades		17.871		0,03
Cuentas por Pagar Diversas		713		0,00
Utilidades Retenidas		17.303		0,03
Reserva p/ Contingencias y Pérdidas Futuras		373.044		0,67
<b>Total de otros orígenes</b>		<b>33.456.693</b>		<b>60</b>
<b>Total de Orígenes de Fondo</b>		<b>55.751.278</b>		<b>100</b>
<b>Aplicaciones</b>				
<b>Aumento en Capital de Trabajo</b>				
Efectivo en Banco-Moneda Nacional	411.762		0,74	
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	256		0,00	
Cuentas por cobrar a Corto Plazo Divisa	1.266		0,00	
Efectos por Pagar a Corto Plazo	717.597		1,29	
Cuentas por Pagar a Corto Plazo Pesos	809.578		1,45	
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista	4.223		0,01	
Cobros Anticipados	576		0,00	
Provisión para Innovadores y Racionalizadores	996		0,00	
<b>Aumento Total del Capital de Trabajo</b>		<b>1.946.253</b>		<b>3</b>
Activos Fijos Tangibles		15.054.104		27
Inversiones Materiales		61.615		0
Prestamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo		922.613		2
Sobrante de Otros Medios en Investigación		161.529		0
Operaciones entre Dependencias- Pasivo		35.665.763		64
Rec. Recib. p/ Inversiones Materiales		400.000		1
Subsidio por Pérdidas		1.539.400		3
<b>Tota de otras aplicaciones</b>		<b>53.805.024</b>		<b>97</b>
<b>Total de Aplicaciones de Fondo</b>		<b>55.751.278</b>		<b>100</b>



**Anexo XVIII : Presupuesto de Efectivo Proforma Año 2009**

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>INGRESOS DE EFECTIVOS</b>						
Ventas Netas Totales	3.649.580	3.649.580	2.919.664	3.284.622	2.554.706	2.554.706
<b>COBRANZAS:</b>						
Cobro de ventas 55% durante el 1er mes	2.007.269	2.007.269	1.605.815	1.806.542	1.405.088	1.405.088
Cobro de ventas 30% durante el 2do mes	1.077.999	1.094.874	1.094.874	875.899	985.387	766.412
Cobro de ventas 15% durante el 3er mes	539.000	539.000	547.437	547.437	437.950	492.693
<b>Total de ingresos de efectivos</b>	<b>3.624.268</b>	<b>3.641.143</b>	<b>3.248.126</b>	<b>3.229.878</b>	<b>2.828.425</b>	<b>2.664.193</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVOS</b>						
<b>Compras</b>	<b>3.104.020</b>	<b>3.104.020</b>	<b>2.483.216</b>	<b>2.793.618</b>	<b>2.172.814</b>	<b>2.172.814</b>
Pago de las Compras (un mes después)	3.347.848	3.104.020	3.104.020	2.483.216	2.793.618	2.172.814
Combustible	71.000	69.000	70.000	69.000	69.000	68.000
Energía	53.000	51.000	53.000	50.000	52.000	55.000
Salario	746.400	746.400	746.400	746.400	746.400	746.400
Contribución al Presupuesto	106.100	106.100	106.100	106.100	106.100	106.100
Otros Gastos	214.000	208.000	271.000	272.000	277.000	284.000
<b>Total de salida de efectivo</b>	<b>4.538.348</b>	<b>4.284.520</b>	<b>4.350.520</b>	<b>3.726.716</b>	<b>4.044.118</b>	<b>3.432.314</b>
<b>Superávit (Déficit)</b>	<b>-914.080</b>	<b>-643.377</b>	<b>-1.102.394</b>	<b>-496.838</b>	<b>-1.215.694</b>	<b>-768.121</b>
<b>Efectivo al inicio del mes</b>	<b>2.121.187</b>	<b>1.207.107</b>	<b>563.729</b>	<b>-538.665</b>	<b>-1.035.502</b>	<b>-2.251.196</b>
<b>Efectivo acumulado</b>	<b>1.207.107</b>	<b>563.729</b>	<b>-538.665</b>	<b>-1.035.502</b>	<b>-2.251.196</b>	<b>-3.019.316</b>
<b>Saldo óptimo efectivo</b>	<b>144.145</b>	<b>144.145</b>	<b>136.083</b>	<b>138.179</b>	<b>118.366</b>	<b>128.447</b>
<b>Déficit de Efectivo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>674.748</b>	<b>1.173.682</b>	<b>2.369.562</b>	<b>3.147.764</b>
<b>Exceso de efectivo</b>	<b>1.062.962</b>	<b>419.584</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>





## Anexo XVIII A: Saldo Óptimo de Efectivo Anual Año 2009

INDICADORES	U/M	2009
Desembolso anual de efectivo	pesos	46.179.028
Ciclo de Conversión en Efectivo	Días	11,43
Días del año	Días	360
Rotación del efectivo anual	veces	31,48
<b>Saldo óptimo de efectivo anual</b>	<b>pesos</b>	<b>1.466.718</b>

Fuente: CCE 2009, Presupuesto de Efectivo, IG.

Desembolso mensual	U/M	Saldo	% Desembolso Anual de Efectivo
Desembolso enero	pesos	4.538.348	10
Desembolso febrero	pesos	4.284.520	9
Desembolso marzo	pesos	4.350.520	9
Desembolso abril	pesos	3.726.716	8
Desembolso mayo	pesos	4.044.118	9
Desembolso junio	pesos	3.432.314	7
Desembolso julio	pesos	3.433.314	7
Desembolso agosto	pesos	3.118.912	7
Desembolso septiembre	pesos	3.733.716	8
Desembolso octubre	pesos	3.113.912	7
Desembolso noviembre	pesos	4.037.118	9
Desembolso diciembre	pesos	4.365.520	9
<b>Total</b>	<b>pesos</b>	<b>46.179.028</b>	<b>100</b>

Saldo óptimo de efectivo mensual	U/M	saldo
Saldo óptimo de efectivo enero	pesos	144.145
Saldo óptimo de efectivo febrero	pesos	136.083
Saldo óptimo de efectivo marzo	pesos	138.179
Saldo óptimo de efectivo abril	pesos	118.366
Saldo óptimo de efectivo mayo	pesos	128.447
Saldo óptimo de efectivo junio	pesos	109.016
Saldo óptimo de efectivo julio	pesos	109.047
Saldo óptimo de efectivo agosto	pesos	99.061
Saldo óptimo de efectivo septiembre	pesos	118.589
Saldo óptimo de efectivo octubre	pesos	98.903
Saldo óptimo de efectivo noviembre	pesos	128.225
Saldo óptimo de efectivo diciembre	pesos	138.656
<b>Total</b>	<b>pesos</b>	<b>1.466.718</b>



---

---

**Anexo XIX : Indicadores para el cálculo de los Fondos de Requerimientos Externos**

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2009</b>
Variación del Activo Circulante	Pesos	-434.902
Variación del Activo Fijo Neto	Pesos	-3.120.298
Variación de Activos Diferidos	Pesos	3.389.912
Variación de Otros Activos	Pesos	-29.672.189
Variación del Pasivo Circulante	Pesos	6.372.364
Variación del Pasivo a Largo Plazo	Pesos	-2.008.779
Variación de Otros Pasivos	Pesos	28.928.744
Variación de la Utilidad / Pérdida	Pesos	2.981.604
<b>Fondos de Requerimientos Externos</b>	<b>Pesos</b>	<b>-66.111.410</b>

Fuente: Balance General y Estado de Resultado Proforma



**Anexo XX: Indicadores para el cálculo del ciclo de conversión del efectivo proforma Año 2009**

<b>INDICADORES</b>	<b>U/M</b>	<b>2009</b>
Ventas Netas	pesos	36.495.800
Costo de Venta	pesos	31.040.200
Ventas Promedio Diarias	pesos	101.377
Compras Anuales	pesos	31.040.200
Compras Promedio Diarias	pesos	86.223
Cuentas por Cobrar	pesos	4.108.318
Cuentas por Pagar	pesos	5.573.523
Inventario	pesos	3.065.225
<b>Rotación del Inventario</b>	<b>Veces</b>	<b>10,13</b>
<b>Plazo Inventario Promedio Total (360/RI)</b>	<b>Días</b>	<b>35,55</b>
<b>Período Promedio de cobro (CxC/Vd)</b>	<b>Días</b>	<b>40,53</b>
<b>Período Promedio de Pago (CxP/Cd)</b>	<b>Días</b>	<b>64,64</b>
<b>Ciclo de Conversión del Efectivo (CRI+CC)-CP</b>	<b>Días</b>	<b>11,43</b>
<b>Rotación del efectivo (360 días/CCE)</b>	<b>Veces</b>	<b>31,48</b>
<b>Necesidad de Financiamiento en Operaciones (CCE*Cd)</b>	<b>pesos</b>	<b>985.885</b>

Fuente: Balance General y Estado de Resultado Proforma





---

---

**Anexo XXI : Indicadores para el cálculo del Punto de Equilibrio**

<b>Indicadores</b>	<b>U/M</b>	<b>2009</b>
Costo Fijo de Mercancía	Pesos	3.124.500
Costo de Vtas de Prod. y Servi.	Pesos	30.947.800
Costo de Ventas Mercado Agrop	Pesos	92.400
Ventas	Pesos	36.495.800
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Pesos</b>	<b>20.901.666</b>

Fuente: Estado Resultado Proforma 2009



<b>Anexo XXII Información General</b>	
Días del año	360
Peso Específico de los Subsidios a productos	40,89%
Proporción de Gtos Muertes animales en desarrollo	0,3809%
Otros Gastos Financieros	0,28%
Efectivo en Banco-Moneda Extranjera	3%
Reducción de los Efectos por Cobrar a Corto Plazo (días)	1
Reducción de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo Pesos (días)	4
Crecimiento de las Retenciones por Pagar	26%
Cuentas por Pagar Diversas	1%
Promedio anual de activos fijos tangibles	55.066.400
Tasas de depreciación promedio anual	33,11%
Cobro durante el 1er mes	55,00%
Cobro durante el 2do mes	30,00%
Cobro durante el 3er mes	15,00%